

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعائها على حفز العاملين دراسة حالة . البنك الإسلامي الفلسطيني


أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.


DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name: Wesam Salem

اسم الطالب: وسام جمال أحمد البواب سالم

Signature: 

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 28-1-2014



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين ”دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني“

إعداد الباحثة

وسام البواب

إشراف

الأستاذ الدكتور / يوسف عبد عطية بحر

أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
نائب عميد كلية التجارة للبحث العلمي والدراسات العليا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.

غزة - فلسطين

2014م - 1435 هـ



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ وسام جمال أسعد البواب السك لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة - البنك الإسلامي الفلسطيني

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 28 ربيع الأول 1435هـ، الموافق 2014/01/29م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

د. يوسف عبد عطيه بحر

مناقشاً داخلياً

د. وسيم إسماعيل الهاويل

مناقشاً خارجياً

د. وفيق حلمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....
.....

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



”صفاق الله العظيم”

{ طه 114 }

الأصالة

الهي لا يطيب النهار إلا بشكرك .. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل اقتنار ..
أرجو من الله أن يمد يدي في عمرك لترى ثماراً حان قطافها بعد طول انتظار ..

والذي العزير

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلي الحباب ..

أمي الحبيبة

كل الحب إلى مرفيق دربي ..

إلى من سامر معي نحو الحلم .. خطوة بخطوة بذمرناه معاً .. وحصدناه معاً

وسنقى معاً بأذن الله ..

نروحي الحبيب

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ..

الباحثة / وسام جمال اسعد البواب "سالم"

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، و أصلي و اسلم على خير من تعلم و علم و عمل ، سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

أما بعد ،،،

فأشكر الله كثيراً على عونه و توفيقه ، ثم أتقدم بخالص شكري و تقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور : يوسف عبد عطية بحر المشرف على هذه الرسالة على ما أولاه من جهد و اهتمام ، و ما قدمه من نصح و توجيه و إرشاد خلال مراحل هذه الرسالة ، فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذه الرسالة المتواضعة إلى حيز الوجود ، أرجو له دوام التوفيق و السداد .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر و التقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام و ذلك لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة ، كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين لما قدموه من جهد و وقت في تحكيم هذه الاستبانة .

كما أتقدم بالشكر إلى إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني و ذلك للتسهيلات التي قدمت لي و العون و الاستجابة لإتمام هذه الدراسة العلمية.

و أكرر شكري و تقديري لكل من ساهم و ساعد بصورة مباشرة او غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد المتواضع و سهوت عن ذكر اسمه.

أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، و أن يمدنا بعونه و توفيقه و يجعل ما تعلمناه عوناً لنا على أفضل الأداء ، إنه ولي ذلك و القادر عليه .

و الله الموفق ،،،

الباحثة

الملخص

"أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين"، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة وتقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية، على حفز العاملين.

وقد اعتمدت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم استطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم 170، وتم استرداد 119 استبانة بعد أن تم توزيعها، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها:

- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل.
- أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي .
- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبقها بكفاءة جوانبها وأبعادها، وأن أداء القيادة الإدارية قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية.
- عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، التخصص العلمي، الراتب الشهري)، حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها ، وحول حفز العاملين بجانبها (المادي والمعنوي) ، وحول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين.

وقد أوصت الدراسة:

1. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك.
2. تعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية للبنك.
3. توفير دورات تدريبية وتنقيفية للموظفين حديثي التوظيف أو قليل المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية وخصائصها.
4. رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة. وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.

Abstract

" The Effect of Using Transformational Leadership with its Dimensions on Motivating the Staff Members – Case Study: Islamic Palestinian Bank .

This study aims at recognizing the effect of applying transformational leadership on motivating the staff members of Islamic Palestinian Bank through studying and evaluating the effect of applying the transformational leadership and financial and moral incentive system on staff members, the research methodology which used is the descriptive analytical , the Study tool which used is the study uses survey as a tool to collect information, & the sample of the study is the staff members of the Islamic Palestinian Bank; the number is 170. 119 surveys were returned back after being distributed. SPSS software was used to analyze the data.

The most important Conclusions:

Administrative leadership at the Islamic Palestinian Bank pays much attention to offering moral incentives to the staff there to raise their efficiency, productivity and creativity at work.

2-Administrative leadership at the Islamic Palestinian Bank has the ability to perfectly affect the staff. It considers the dimension of caring the individuals at the bank and mentally motivating the staff. It has the characteristic of inspirational motivation.

3-Administrative leadership at the Islamic Palestinian Bank understands the importance of transformational leadership and applies it in all its fields and dimensions. The performance of the administrative leadership is influential in accordance with the dimensions of the transformational leadership.

4-There are no differences among the mean of responses of the study sample that are attributed to: age, sex, marital status, educational level, years of service, position, specialization and monthly salary concerning using the transformational leadership and its dimensions, motivating the staff morally and financially and the effect of using the transformational leadership and its dimension on motivating the staff.

The most important Recommendations:

1-Reinforcing adopting transformational leadership style in managing banks.

2-Enhancing the roles of the staff in participating in setting goals and strategic plans of the bank.

3-Offering training courses for the newly appointed staff members or those who have little knowledge in terms of transformational leadership and its characteristics.

4-Raising the level of financial and moral incentives of the subordinates in a way that meets their needs and designing an effective system for incentive for distinguished creative staff members.

رقم الصفحة	فهرس المواضيع	مسلسل
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ت	الشكر والتقدير	3
ث	ملخص الدراسة	4
ج	Abstract	5
ح	فهرس الدراسة	6
18 – 1	الفصل الأول: خطة الدراسة	7
2	1.1 مقدمة الدراسة	8
2	1.2 مشكلة الدراسة	9
3	1.3 متغيرات الدراسة	10
3	1.4 فرضيات الدراسة	11
4	1.5 أهداف الدراسة	12
4	1.6 أهمية الدراسة	13
4	1.7 مصطلحات الدراسة	14
5	1.8 منهجية الدراسة	15
5	1.9 الدراسات السابقة	16
72 – 20	الفصل الثاني: الإطار النظري	17
20	2.1 مقدمة	18
20	2.1.2 تعريف القيادة	19
22	2.1.3 أهمية القيادة	20
24	2.1.4 الفرق بين القيادة والرئاسة	21
24	2.1.5 مستويات القيادة	22
25	2.1.6 العوامل المؤثرة على القيادة	23
26	2.1.7 مصادر القيادة	24
27	2.1.8 نظريات القيادة	25
31	2.1.9 نظرية القيادة التحويلية	26
31	2.1.9.1 نشأة القيادة التحويلية	27
32	2.1.9.2 مفهوم القيادة التحويلية	28

38	2.1.9.3 أهمية القيادة التحويلية	29
41	2.1.9.4 مسلمات نظرية القيادة التحويلية	30
41	2.1.9.5 مجالات عمل القيادة التحويلية	31
42	2.1.9.6 عناصر ومبادئ القيادة التحليلية	32
43	2.1.9.7 السمات السلوكية للقيادة التحويلية أو القائد التحويلي	33
48	2.1.9.8 وظائف القائد التحويلي	34
50	2.1.9.9 أهداف القيادة التحويلية	35
50	2.1.9.10 متطلبات بناء القيادات التحويلية	36
52	2.1.9.11 عناصر أو أبعاد القيادة التحويلية	37
72 – 59	المبحث الثاني: الحفز (التحفيز)	38
59	2.2.1 تعريف الحفز	39
61	2.2.2 أهمية الحوافز	40
63	2.2.3 أهداف سياسة التحفيز	41
64	2.2.4 أنواع الحوافز	42
67	2.2.5 أسس منح التحفيز	43
67	2.2.6 أبعاد التحفيز	44
68	2.2.7 نظريات في التحفيز	45
93 – 74	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	46
74	3.1 مقدمة	47
74	3.2 منهجية الدراسة	48
75	3.3 طرق جمع البيانات	49
76	3.4 مجتمع وعينة الدراسة	50
81	3.5 أداة الدراسة	51
82	3.6 صدق وثبات الاستبيان	52
89	3.7 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	53
90	3.8 ثبات فقرات الاستبانة	54
92	3.9 المعالجات الإحصائية	55
137 – 95	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	56
96	4.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف)	57
97	4.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة	58
97	4.2.1 تحليل فقرات المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	59
98	4.2.1.1 تحليل فقرات البعد الأول: التأثير المثالي	60

99	4.2.1.2 تحليل فقرات البعد الثاني: رعاية الأفراد	61
102	4.2.1.3 تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز العقلي	62
105	4.2.1.4 تحليل فقرات البعد الرابع: الحفز الإلهامي	63
107	4.3 تحليل جميع أبعاد المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	64
109	4.4 تحليل فقرات المحور الثاني: حفز العاملين	65
110	4.4.1 تحليل فقرات البعد الأول: الحوافز المادية	66
113	4.4.2 تحليل فقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية	67
115	4.5 تحليل جميع أبعاد المحور الثاني: حفز العاملين	68
116	4.6 فرضيات الدراسة	69
141 – 138	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	70
139	5.1 أولاً: نتائج الدراسة	71
140	5.2 ثانياً: توصيات الدراسة	72
142	المراجع	73
156	الملاحق	74

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تلعب القيادة دوراً مهماً داخل المنظمات والمؤسسات في نجاح المؤسسة وصيرورتها، لما لها من دور كبير تمكن من خلاله المؤسسة القيام بوظائفها المناطة بها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، أي أن القيادة هي محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل المؤسسات والمنظمات العامة منها والخاصة. وبتقدم وتطور المؤسسات والمنظمات وكبر حجمها حتى أصبح ما يعرف باسم الشركات العابرة للقارات أو المتعددة الجنسيات، تطور مفهوم القيادة ليأخذ أشكال متعددة ما بين دكتاتورية وديمقراطية... الخ من أنواع القيادات، وصولاً إلى ما يعرف بالقيادة التحويلية، والتي اعتمدت على مفهوم التحويل والإجراء للتمييز ما بين القيادة والإدارة.

فالقيادة التحويلية تميز ما بين القيادة والإدارة في طبيعة العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تميز القيادة التحويلية بين القادة ذوي العلاقات التحفيزية مع مرؤوسيه، والقادة ذوي العلاقات المنفعية للوصول إلى النتائج، فالقيادة التحويلية كما عرفها بورنز هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (Burns: 1978, 20).

أي أن مفهوم القيادة التحويلية يرتكز بالدرجة الأولى على العملية التبادلية النفعية ما بين الرئيس والمرؤوس، عبر التأثير المتبادل فكل منهما يؤثر بالآخر للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيقها لكلا الطرفين. إلى جانب ذلك تلعب الحوافز داخل المؤسسة دوراً كبيراً في حفز العاملين وبذل أقصى طاقاتهم من أجل مصلحة العمل، وكلما كانت القيادة في المؤسسة تتماثل في سماتها وخصائصها لأبعاد القيادة التحويلية، وتستند إلى نظام حوافز فعال كلما زادت فعالية المرؤوسين وزادت قدراتهم العملية في إنجاز أكثر من ما هو متوقع إنجازه أو مطلوب إنجازه.

وتأسيساً على مفهوم القيادة التحويلية، تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني.

1.2 مشكلة الدراسة

إن اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات والشركات والمنظمات يعتبر من أهم أساليب الارتقاء بالنظام الإداري داخل المؤسسات، ورفع إنتاجية العامل داخلها، وأحد أهم أساليب الحصول إلى الميزة التنافسية، وبالتالي فإن الإشكالية التي تعالجها الدراسة تتمثل في تأثير تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويمكن تحديد المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق القيادة التحويلية في البنك الإسلامي الفلسطيني وأثرها على حفز العاملين؟

وينتفع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية, مؤداها ما يلي:

1. ما المقصود بالقيادة التحويلية في أدبيات الإدارة؟
2. إلى أي مدى يتبنى البنك الإسلامي الفلسطيني نمط القيادة التحويلية؟
3. هل كان لتبني البنك الإسلامي الفلسطيني لنمط القيادة التحويلية أثراً على أداءه؟
4. إلى أي مدى أثرت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري، الاعتبارات الفردية) في حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني؟

1.3 متغيرات الدراسة

المتغير التابع: حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني

المتغير المستقل: القيادة التحويلية متمثلة بأبعادها الأربع وهي (التأثير المثالي الكاريزما، الحافز الإلهامي، الحافز الفكري، الاعتبارات الفردية)

1.4 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لإثبات صحة الفرضيات التالية:

- **فرضية رئيسية:** "هناك تأثير بين إتباع البنك الإسلامي الفلسطيني لنمط القيادة التحويلية و حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة "0.05.

تتفرع منها الفرضيات التالية

1. هناك أثر مباشر بين التأثير المثالي (الكاريزما) و حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة 0.05.
 2. هناك أثر مباشر بين الحافز الإلهامي و حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة 0.05.
 3. هناك أثر مباشر بين الحافز الفكري وأداء العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة 0.05.
 4. هناك أثر مباشر بين الاعتبارات الفردية و حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة 0.05.
- **فرضية فرعية:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى متغير (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل أو المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، والتخصص التعليمي).

1.5 أهداف الدراسة

- الهدف العام: هدفت الدراسة إلى استبيان تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني. كما سعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف فرعية وهي:
1. استعراض مفهوم القيادة التحويلية بكافة جوانبه وحيثياته.
 2. الكشف عن مدى تأثير حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني بتطبيق القيادة التحويلية.
 3. التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية بحفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.
 4. معرفة تأثير متغير (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل أو المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، والتخصص التعليمي) على آراء العينة تجاه القيادة التحويلية وحفز العاملين.

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية:

هو محل انبثاق موضوع الدراسة والمتمثل في القيادة التحويلية التي تعتبر أحد المواضيع المهمة والتي تحظى باهتمام المهتمين والمختصين في علم الإدارة، والتي لها دور رئيسي في تطور ورقي المؤسسات والمنظمات لاتصالها المباشر بالقيادة صانعة القرار. إلى جانب ذلك فقد تفتح هذه الدراسة الباب للدراسات مماثلة تطبيق على مؤسسات مختلفة أو شرائح أخرى لم يتم تناولها بالدراسة تكون مكمله للدراسات السابقة.

الأهمية العملية:

وتتعلق بالنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة والتي قد تشكل نقطة فعالة في إعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسات والمنظمات والهيئات الفلسطينية خاصة البنك الإسلامي الفلسطيني.

1.7 مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns: 1978, 20)، وهي القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، والعمل على تقييم أداء المرؤوسين وتحفيز الأفراد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Northouse: 2001).

وهي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية (العامري: 2001، 166).

1.8 منهجية الدراسة

إن طبيعة الدراسة القائمة تعتمد على أسلوب التحليل، لمعرفة مدى تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وبالتالي فإن الدراسة ستستند في مقارنتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحديد الظاهرة بأبعادها المختلفة ومعرفة تأثيرها، وعرض خصائصها وأبعادها من خلال تحليل البيانات للوصول إلى العوامل التي تتحكم فيها، والتي ساهمت في تشكيلها، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن الاستفادة منها. معتمدة على أداة الاستبيان كأحد أدوات المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها.

1.9 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (آل فطیح، 2013)، بعنوان "علاقة تطبيق القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض"، ناقشت الدراسة علاقة تطبيق القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة والقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلم، وقد استندت الدراسة في مقارنتها المنهجية على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات الميدانية والأسلوب الوثائقي والتحليلي لبناء الخلفية العلمية والإطار النظري للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض والبالغ عددهم 521 ضابطاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
2. توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
3. وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
4. وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية.

2. دراسة (الغزالي، 2013) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية" ،هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، متناولة القيادة كمفهوم وأهميته، والقيادة التحويلية بأبعادها، ومفهوم اتخاذ القرار وأهميته وفاعليته، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات التأمين العامة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها 28 شركة، وقد شملت الدراسة كافة العاملين في الشركات وقد بلغ عددهم 489 فرداً، مستندة إلى استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى:

1. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

2. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة 0.05.

4. أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

3. دراسة (الديب، 2012) بعنوان " مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات

ال فلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها" ، ناقشت الدراسة مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، تناول فيها نشأت الجامعات الفلسطينية، ومفهوم القيادة، والقيادة من منظور إسلامي والفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية وأنظمة القيادة الإدارية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والعلاقة بين القيادة والإدارة وعناصر القيادة الإدارية وأهمية القيادة الإدارية الناجحة، والقيادة التحويلية وفق المنظور الحديث، ونظريات القيادة والاتجاهات الحديثة في القيادة، ونشأة وتطور القيادة التحويلية ومفهومها، وأهميتها، وخصائصها وأنماطها ووظائفها وعلاقة القيادة التحويلية بالمسار الإداري في الجامعات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستنداً إلى أداة الاستبيان في جمع المعلومات، حيث تشكل مجتمع الدراسة من 2033 عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وبلغ عددها 284 أكاديمياً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط درجات أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغير الجامعة.
2. عدم وجود أثر دال إحصائياً للتفاعل بين المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول استبيان الصعوبات، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغير الجامعة.
3. عدم وجود أثر دال إحصائياً للتفاعل بين المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، حول استبيان الصعوبات بينما بينت النتائج بوجود فروق دالة تبعاً لمتغير الجامعة.
4. عدم وجود أثر دال إحصائياً للتفاعل بين جميع المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية (الجنس، التخصص، الجامعة، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول استبيان سبل التطوير.

4. دراسة (الغامدي، 2011) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي

لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة" ، استهدفت دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، حيث تناولت الدراسة في إطارها النظري القيادة التحويلية مفهومها وعناصرها وأهميتها ونشأتها وأبعادها وأهميتها ومبادئها ووظائفها، وخصائصها، وموقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية وأسلوب القيادة التحويلية للقيادات الأمنية، والولاء التنظيمي ومدخله النظرية وأهميته وأبعاد الولاء ومكوناته، وخصائص الولاء التنظيمي وطرق قياسه ومراحله والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والعلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والوظيفية للفرد، وقد استندت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي معتمدة على أداة الاستبيان في جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين والعاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقضاعات والوحدات الميدانية التابعة لها والبالغ عددهم 253 شخصاً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من 181 فرداً، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن القيادات الأمنية بحرس الحدود يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة.
2. أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة.

3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس واتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول محاور الدراسة لصالح الحاصلين على دراسات عليا.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي ومحور السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تعزى لاختلاف المتغيرات (الرتبة، مجال العمل).

5. دراسة (الرقب، 2010) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي/ الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع عدد 660 استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. توفر عنصر التمكين في الجماعات الفلسطينية.

2. أن سلوكيات (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي/ الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية.

3. وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي/ الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

4. كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

6. دراسة (عباس، 2010) بعنوان "تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف على الاختلاف

في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وقد تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وعلاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت على 100 فرد من موظفي الإدارة الوسطى، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبيان في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية كان مرتفعاً.
2. أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.
3. أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.
4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.
5. عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.
7. دراسة (خلف، 2010) بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، ناقشت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة وأهميتها ونظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي، والقيادة التحويلية مفهومها وعناصرها وأنماطها وخصائصها وسمات القائد التحويلي، ووظائفه وموقف القائد التحويلي من التحديات، وإمكانية تطبيقها في التعليم، ومن ثم عرجت على الإبداع الإداري مفهومه وخصائصه وأهميته والسمات الشخصية للمبدعين، ومعوقات الإبداع ومراحله، والقيادة والإبداع والعلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 50 موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد كانت عدد الاستبانات المرجعة 45 استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
2. احتل عنصر الجاذبية التأثير المثالي المرتبة الأولى بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة.

3. يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
8. دراسة (السبيعي، 2009) بعنوان "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير" ، تناولت الدراسة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد المجتمع، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقاً لمتغيرات الدراسة (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال التغيير)، وقد تناولت الدراسة التغيير بمفهومه وأهدافه وأهميته واستراتيجياته ومراحله ومداخله وخصائصه ومعوقاته ومقومات نجاحه، والقيادة الإدارية بنظرياتها واتجاهاتها الحديثة وأنماطها ودور القيادة التربوية في التغيير، وإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تشكل مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم 100 فرد، مستندةً الدراسة في مقارنتها المنهجية إلى المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى:
1. أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
 2. أن بعد تحفيز العالمين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى تلتها القيادة التشاركية، ثم بعد البناء والتطوير والرؤية المشتركة للإدارة، ثم بعد وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة، وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة.
 3. أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد المجتمع.
 4. وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.
 5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لأهمية الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

9. دراسة (بن حمدان، 2009) بعنوان "أثر السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى على الأداء في الشرطة" ناقشت الدراسة أثر السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى على الأداء في الشرطة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمتع القيادات الأمنية في قطاع الشرطة بخصائص القائد التحويلي، والتعرف على السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء، ومعرفة الأساليب والمقترحات اللازمة لتنفيذ أداء القيادة التحويلية في قطاع الشرطة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأمنية بمدينة الرياض، وقد تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم القيادة ووظائفها، ومفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وخصائصها، وأبعدها ووظائفها والفرق بين القيادة التبادلية والتحويلية، والأداء مفهومه وأهميته ومحدداته ومستوياته وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، والعوامل المؤثرة في قياسه، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة الاستبيان، وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض والبالغ عددهم 229 ضباطاً، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع الضباط في شرطة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. أن القيادات الأمنية تتوفر فيها خاصية السمات الأخلاقية الجيدة كخاصية من خصائص القائد التحويلي بدرجة كبيرة، وتوفر خصائص القيادة التحويلية في القيادات الأمنية وممارستها أعمالها.
2. أن قادة الشرطة في مدينة الرياض يمارسون القائد التحويلي.
3. أن قادة في الشرطة في مدينة الرياض موافقون على أهمية الأساليب المقترحة لتنفيذ أداء القيادة التحويلية في قطاع الشرطة في المملكة العربية السعودية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مدى ممارسة القادة في شرطة مدينة الرياض سلوك القائد التحويلي).

10. دراسة (البهلال، 2008) ، بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض" ، تناولت الدراسة مبررات تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض، وناقشت الدراسة المتطلبات القيادية والمالية والمادية والفنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة الأمنية، وقد تناولت الدراسة القيادة بمفهومها ومداخلها مركزة على المدخل التقليدي ونظرياته من القيادة الإدارية (المدخل السلوكي، والمدخل الموقفي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام في مدينة الرياض وبلغ عددهم 276 ضابط، والتي تشكلت منهم

- عينة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع، مستندة في مقارنتها المنهجية إلى المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان في جمع بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى:
1. ضعف تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.
 2. ضعف تطبيق المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.
 3. ضعف الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.
 4. حاجة مديرية الأمن العام إلى تنمية مهارات لبناء قيادات أمنية تحويلية كتعزيز مهارات الاتصال وتحمل المسؤولية والأمانة والموضوعية واتخاذ القرارات لصالح العمل.
 5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أبعاد تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، الخبرة).

11. دراسة (عيسى، 2008) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "، هدفت الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، فقد تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم التغيير ومقوماته وعناصره وأهدافه وقوى التغيير ومعوقاته والتغلب على مقاومته، وشروط نجاحه وأساليب التغيير في المدرسة والسلوكيات المتوقعة من العاملين تجاه التغيير والعوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ومبررات التغيير، والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير، ومدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة (الإجرائية والمتسامية والتحويلية)، ومن ثم تناولت نشأة القيادة التحويلية، ومفهومها وأهدافها ومعالمها وخصائصها ووظائفها، ومجالات وأبعادها والأنماط القيادية المثالية، وقد استندت الدراسة في مقارنتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الثانوية في محافظات غزة ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم 116 مديراً ومديرة، والعينة تكونت من 110 مدير ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
 2. احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية) المرتبة الأولى، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

12. دراسة (العكش، 2007) بعنوان " دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، حيث تناولت الدراسة الحوافز ومفهومها ودورها وشروطها وأثرها على أداء العمل والمكافآت وأنواعها والترقيات ومشاكل أنظمة الترقية، والحوافز والمكافآت والبدلات والترقيات في الكادر الوظيفي الحكومي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل، معتمداً على الاستبانة في جمع المعلومات، وقد تشكل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 3350، وقد تكونت عينة الدراسة من 368 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
3. أن نظام المكافآت غير فاعل وامتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
4. أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.
5. الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
6. لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

13. دراسة (الجريد، 2007) بعنوان " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف"، تناولت الدراسة التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، حيث ناقشت الدراسة أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين وأهمية نظام الحوافز المطبقة بشرطة منطقة الجوف، والعلاقة بين نظم الحوافز المطبقة بشرطة منطقة الجوف، والعلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي، وقد تناولت الدراسة الحوافز وأهميتها وتطورها التاريخي وأنواعها، ونظرياتها والصعوبات التي تعترض نجاحها وشروط نجاحها والعوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، ومفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه وعوامله وعلاقة الرضا الوظيفي والأداء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمسح الاجتماعي، وعلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بشرطة منطقة الجوف، وعددهم 1050 فرداً، وتشكلت عينة الدراسة من 254 فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بشرطة منطقة الجوف.

2. أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين بشرطة منطقة الجوف.
3. أن أفراد البحث راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
4. وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

14. دراسة (العمرى، 2004) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض"، حيث تناولت الدراسة في إطارها النظري القيادة ومفهومها وتطورها ونظرياتها، والقيادة التحويلية وتطورها ونشأتها ومفهومها وعناصرها وخصائصها ووظائفها، وإدارة الجودة الشاملة ومفهومها وتطورها التاريخي وروادها ومبادئها وأهميتها والعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لمجتمع الدراسة المكون من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من 312 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول.
2. أن مستوى توفر مبادئ الجودة الشاملة في هذه المؤسسات دون المستوى المأمول في حين توفر مبدأ التحسين المستمر.
3. وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عم.
5. عدم تأثر آراء الموظفين نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.
6. عدم تأثر آراء الموظفين نحو توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

15. دراسة (الشرييني، 2001) بعنوان " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، هدفت دراسة استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، إلى فهم كيفية إدراك عمداء الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية، معرفة استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض

الكليات الجامعية دراسة ميدانية، حيث تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم نظريتي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، وتعديل نظرية القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وتطويرها، وأنماط القيادة التحويلية، وعلاقة القيادة التحويلية بالمجال التربوي، وقد استندت الدراسة في مقارنتها المنهجية على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 218 عميد ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس، وبلغت حجم العينة 56 عضواً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية.
2. أن إدراكات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تسير باتجاه جعل بيئة العمل تحقق نوعاً من التوافق ما بين الطموحات والأهداف الخاصة بهم وبالعاملين معهم.
3. تركز عمداء الكليات ورؤساء الأقسام حول الاستثارة الفكرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة ولفرام وموهر (Wifram & Mohr, 2009) بعنوان " تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات " ، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات، تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين والبالغ عددهم 403 أفراد، وعينة من رؤسائهم المباشرين والبالغ عددهم 117 رئيساً من 45 منظمة في ألمانيا. وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات التي قام بتصميمها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) وتم قياس المخرجات من خلال التعرف إلى هدف الفريق، والإنجاز، والرضا الوظيفي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

1. وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وهدف الفريق عندما حقق المرؤوسون درجات أعلى من رؤسائهم في موضوع قيمة العمل.
2. تحقيق تأثير إيجابي للقيادة التحويلية، يجب على الرؤساء إظهار تقدير أكبر لقيم العمل، والتقليل من مظاهر التضجر لدى العاملين.

2. دراسة (Piccolo, 2006) بعنوان " الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية" ، و تهدف إلى التعرف إلى الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي، وفق نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، وتم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة التي تكوّنت من (2836) موظفاً من قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة

المريكية، (11%) منهم يعملون بوظائف إدارية، و(10%) يعملون بوظائف الحاسوب، و (9%) يعملون بالتدريب والباقي يعملون بالصناعة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها:

1. أن القائد الذي يمارس الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) يدرك مرؤوسه المستويات المرتفعة من خصائص الوظيفة التي تشمل (التنوع، وأهمية الوظيفة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).
2. أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل.
3. وجود ارتباط إحصائي بين أنموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف التي تنعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية .

3. دراسة (Jaskyte, 2004) بعنوان " اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح " ، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح، وقد تشكلت عينة الدراسة من 247 شخصاً يعملون في 90 منظمة للخدمات البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى:

1. وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية.
 2. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والقيم المنظمة، والثقافة التنظيمية.
4. دراسة (Zhou & Shine, 2003) بعنوان " مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على إبداع العاملين" ، هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك للتعرف إن كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وإبداع العاملين، إذ تمثل المتغير المستقل بسلوك القيادة التحويلية والمتغير التابع بإبداع العاملين ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (209) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (46) شركة صناعية في كوريا، وصممت استبانة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها:
1. وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادي التحويلي وبين تنمية المقدرات الإبداعية للعاملين.
 2. أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية المقدرات الإبداعية للعاملين.
 3. أن القيم الخاصة بالعاملين تؤدي الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

5. دراسة (Hoyt & Blascovich, 2003) بعنوان " اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئة الواقعية والبيئة الافتراضية " ، هدفت الدراسة إلى اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئة الواقعية والبيئة الافتراضية،

وقد تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مجموعات يمثلون 144 طالباً تم اختيارهم بشكل عشوائي من جامعة سانتا باربرا في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تم توزيع استبانة خاصة على هؤلاء الطلبة لتقييم السلوك القيادي لمديريهم، واقتصرت الدراسة على القيادات النسائية من خلال أداة المقابلة. وقد أشارت النتائج إلى:

1. أن القيادة التحويلية - التي تركز على الاستثارة العقلية - تسهم في رفع الأداء النوعي والرضا، فضلاً عن تماسك المجموعة في المنظمات مقارنة بالقيادة التبادلية.
2. تسهم القيادة التبادلية في رفع الأداء الكمي مقارنة بالقيادة التحويلية.
3. أن نسبة عالية من أفراد العينة يؤكدون على أن التفاعل الحقيقي للقائد مع المرؤوسين يرفع مستوى الرضا.
4. أن القيادة التحويلية غير فاعلة في المهمات قصيرة المدى.

6. دراسة (Politis, 2002) ، بعنوان " علاقة أبعاد القيادة التحويلية بعوامل اكتساب المعرفة، لدى مجموعة من المنظمات الصناعية الاسترالية" ، هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، وتقدير واحترام الأفراد، والتحفيز الفكري)، وأبعادها (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء)، بعوامل اكتساب المعرفة، حيث أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الاسترالية، وقد بينت النتائج:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة، حيث ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة.
2. ووجود علاقة سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

مما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (الغزالي ، 2013) ، في تناول القيادة كمفهوم و أهمية و تناول القيادة التحويلية بأبعادها ، و الدراسة الحالية أيضاً تناولت القيادة كمفهوم و أهمية و تناولت القيادة التحويلية بأبعادها ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الغزالي ، 2013) في استخدام الاستبيان كأداة لجمع و تحليل البيانات و لكن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة (الغزالي ، 2013) في الهدف الذي وضعت من أجله حيث أن هدف الدراسة الحالية هو قياس " أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين ، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني ، و لكن دراسة (الغزالي ، 2013) ، هدفت إلى الكشف عن أقر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آل فطیح، 2013)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها.

كما تقاربت الدراسة الحالية في هدها مع دراسة (الرقب، 2010)، حيث أن الدراسة الحالية تهدف لدراسة أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعدها على حفز العاملين، و دراسة (الرقب، 2010) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعدها الأربعة " التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعترافات الفردية"، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها، و قد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الرقب، 2010)، في نوع المؤسسة التي طبق عليها الاستبيان حيث أنه تم تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، أما الدراسة الحالية فقد تم تطبيقها في البنك الإسلامي الفلسطيني.

وبعد الاطلاع الدقيق على الدراسات السابقة نلاحظ القدر الكبير من الاستفادة التي تم التوصل إليه حيث أن الدراسات السابقة تناولت مفهوم القيادة و أهمية القيادة الإدارية الناجحة و القيادة التحويلية وفق المنظور الحديث و نظريات القيادة و نشأة و تطور القيادة التحويلية و مفهومها و أهميتها و خصائصها و أنماطها و وظائفها و علاقة القيادة التحويلية بالمسار الإداري في المؤسسات، و كافة هذه الجزئيات تم تناولها في الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 مقدمة

قبل البدء في الولوج لتعريف القيادة التحويلية، يتوجب علينا تعريف القيادة التي تعتبر من أهم الوظائف التي يمارسها المسئول أو المدير، لأنه يقع على عاتقه تنفيذ الخطة أو الإستراتيجية الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة، عبر التوجيه والإرشاد والتوفيق بين أفراد المجموعة وتحفيزهم ورفع معنوياتهم المعنوية وغير المعنوية.

فالقيادة التي هي علم وفن شأنها شأن الإدارة، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً من النواة الأولى في المجتمع الأسرة ووصولاً إلى الدولة، وتعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لما للقيادة من دور رئيس فيه لتأثيرهم في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (حسن: 2004، 17).

2.1.2 تعريف القيادة

- القيادة لغة

القيادة مشتقة من الفعل الثلاثي "قاد" واصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح "قود" و"القاد" "تقيض" السوق "يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد (ابن منظور: 2009، 3770).

أما في القاموس المحيط ومختار الصحاح فقد ورد أن الجذر اللغوي للفعل (قاد) فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، قاد وقيادة وقياداً، قاد الدابة مشى أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواداً وقادة، والقيادة هي مهنة القائد (العراييد: 2010، 12).

- القيادة اصطلاحاً

ولا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة، وقد زادت التعريفات الكثيرة وغير الدقيقة من غموض مفهوم القيادة، وذلك بسبب استخدام تعبيرات كثيرة مرتبطة بالقيادة مثل التأثير والقوة والسلطة والإدارة والسيطرة والإشراف لوصف ظاهرة القيادة (الطراونة: 2012، 124).

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة، والزمن، والعوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والأهداف المراد تحقيقها (العجمي: 2008، 56)، إلى جانب هذه العوامل فإن تعدد حقول المعرفة ما بين السياسة والاجتماع والإدارة والصحة التي أصبح عامل القيادة فيها عنصراً أساسياً، أدت إلى تنوع التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة.

فكثيرون الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة، سواء كانوا علماء أم قادة، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل، بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة التي تتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها، وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين (كلادة: 2002، 17).

فقد عرفت القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة: 2001، 45).

كما عرفت على أنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse: 2001, 34). وقد عرّفها ولفرام وموهر بأنها: "عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه" (Wolfram & Mohr: 2009, 265).

وقد عرف ليكرت (Likert: 1970) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، أما بينس (Bennis: 2002) فقد عرفها بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وعرفت بأنها نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة (الشريف: 2004، 43).

وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في فكر وسلوك الآخرين بما يساهم في الوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق الأهداف الموضوعية وفق خطة العمل أو إستراتيجيته.

ويمكن تحديد أهم أسس القيادة الإدارية (خلف: 2010، 13):

1. إعطاء المرؤوسين قدراً أكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.

2. الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها.

3. القيادة المتمركزة حول الجماعة.

القيادة هي المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم، وبذلك نجد أن للقيادة عناصر أساسية مشتركة، هي (الطراونة: 2012، 126):

أولاً: وجود هدف محدد.

ثانياً: وجود جماعة.

ثالثاً: وجود فرد من أفراد الجماعة يمارس التأثير عليها لتحقيق الهدف المشترك وهذا الفرد هو قائد الجماعة.

2.1.3 أهمية القيادة

تعد القيادة هي الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق غايتها المثلى، فهي تستطيع أن تنظم وتنسق بين العناصر المختلفة. لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، للوصول إلى أهداف المجتمع، فالمجتمعات بحاجة إلى قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفق، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة الأدوار القيادية، فالقيادة هي الأساس الذي يحدد في ضوءه نجاح أي إداري، ويمكن تحديد أهم الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها في النقاط التالية (الغامدي: 2012، 18-19):

1. أن القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجيهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
2. أن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيدها.
3. إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترتي نحو الأفضل بالتدريب والتعليم من خلال الخبرة.
4. الدول النامية بحاجة إلى قادة قادرين على مساعدتها والنهوض بها نحو الأمام.
5. معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
6. معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القادة والثقافة الوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

كذلك توجد مجموعة أخرى من النقاط التي توضح أهمية القيادة، هي (خلف: 2010، 14):

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الهدف المرسومة للمؤسسة.

من خلال التعريفات السابقة تتوافر مجموعة من العناصر المهمة في القيادة (كلادة: 2002، 19):

1. المهمة: الواجبات والمسؤوليات.

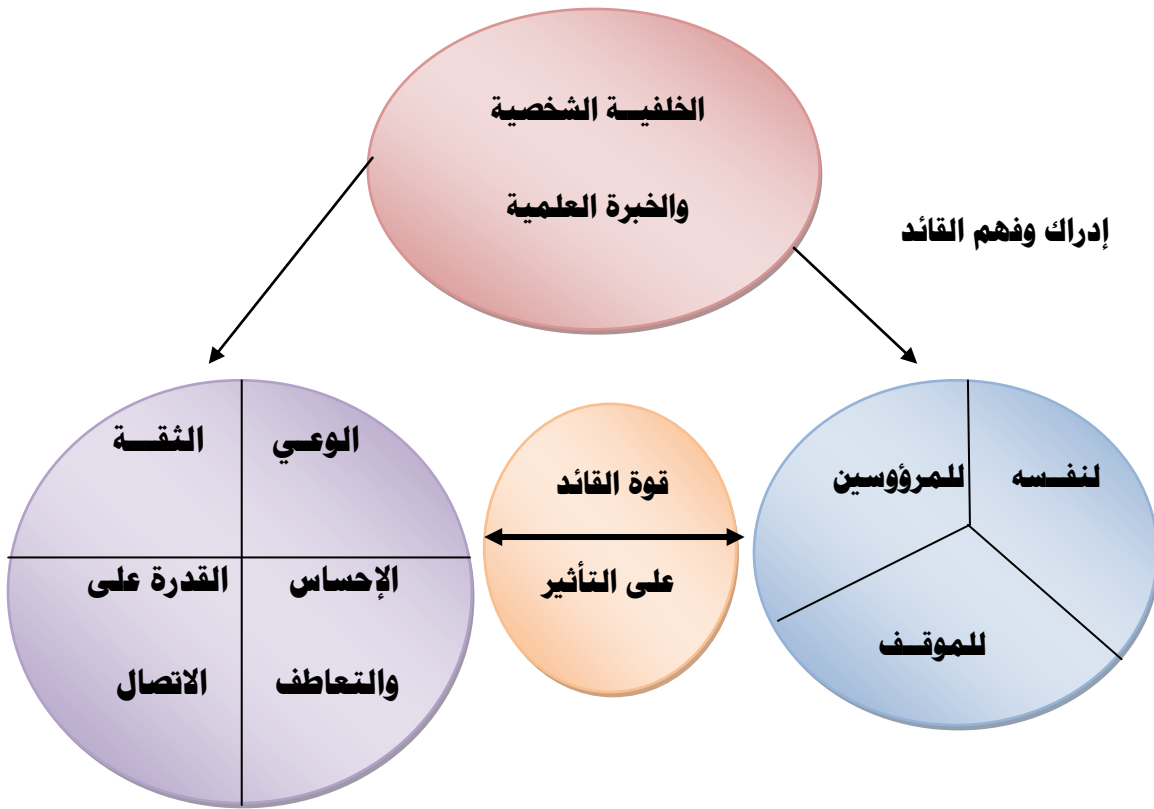
2. الناس: المرؤوسون أو التابعون الملقى على عاتقهم إنجاز المهمة.

3. الموقف القيادي: هو الذي يظهر القائد.

4. عملية التأثير: كيفية إقناع الناس بتحقيق الأهداف.

والشكل رقم (1) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة التي يتضح منها مدى أهميتها.

شكل رقم (1) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة



المصدر: الهواري، سيد: (المديرون 5 أنواع)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995م، ص 207.

2.1.4 الفرق بين القيادة والرئاسة

توجد عدة فروق جوهرية ما بين القيادة والرئاسة يمكن حصرها في النقاط التالية(الغامدي: 2012، 11-10):

1. تستند القيادة على قوة القيادة، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
2. القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
3. القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية روتينية منتظمة دائماً.
4. مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
5. في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد.
6. ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد هو بالضرورة رئيس ، فالقائد يولد يحمل بالفطرة صفات القادة و لكن الرئيس عليه ان يكتسب هذه الصفات..

2.1.5 مستويات القيادة

تتعدد مستويات القيادة وتختلف باختلاف طبيعة ومجال العمل ويمكننا التطرق لتلك المستويات كما يلي(الغامدي: 2012، 16-17):

1. **القيادة المهنية:** وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:

أ. **القيادة المخططة:** ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة عن تحديد السياسات العامة للمؤسسات في التنظيمات المختلفة.

ب. **القيادة المنفذة:** وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ت. **القيادة الموجهة:** وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.

2. القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية والاجتماعية دون أجر.

3. القيادة الطبيعية: وهي التي تم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين لهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة، ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم، وصقل مهارات القيادة وتأهيلهم للعمل القيادي أياً كان نوعه.

2.1.6 العوامل المؤثرة على القيادة

لاشك أن القيادة علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، هذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد، تؤثر بها العديد التي تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر سلباً أو إيجاباً، وحتى تكون القيادة فاعلة يتوجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار وتراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها، والتي يمكن إجمالها في العوامل التالية (الشريف: 2004، 55-56):

1. القائد: السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2. جماعة العمل: صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

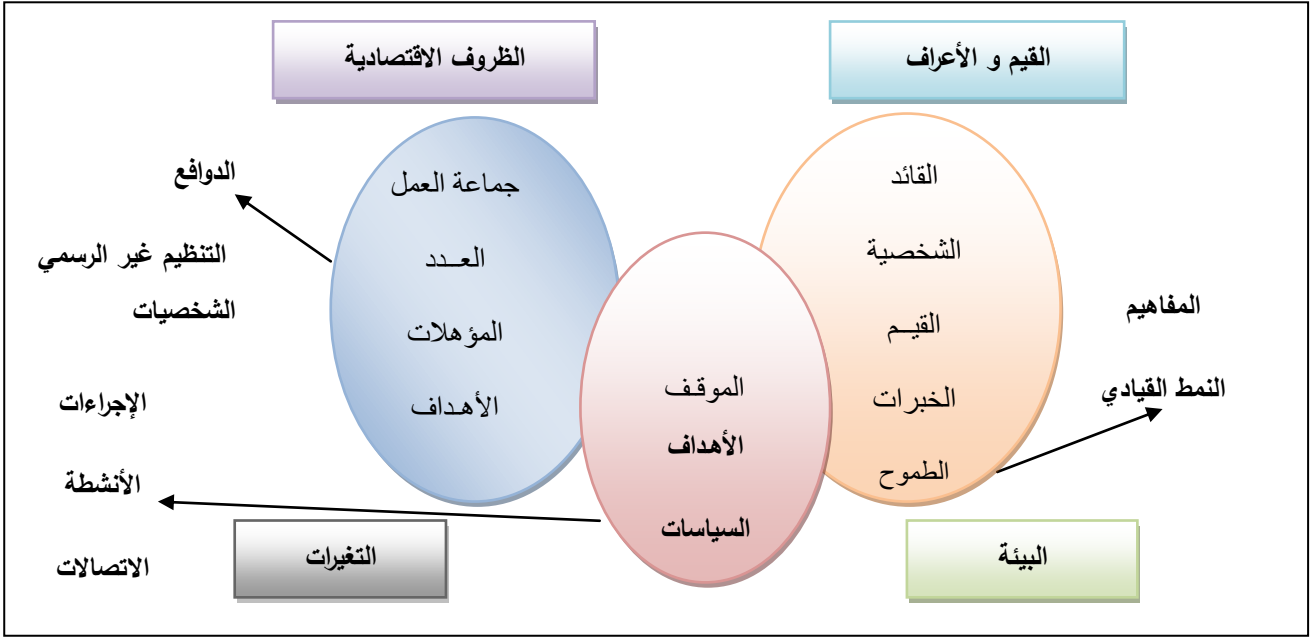
3. أهداف المنظمة (مكان العمل)، سواء منها أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

4. نوع منظمة العمل، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام والحوافز وجماعة العمل.

5. الموقف: الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

والشكل التالي يوضح عناصر القيادة الفعالة والمؤثرة داخل عمل المنظمة أو داخل بيئتها.

شكل رقم (2) يوضح عناصر القيادة الفاعلة.



المصدر: عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1982م.

2.1.7 مصادر القيادة

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمؤوسيه، وطبيعة التنظيم، والبيئة التي تعيشها المنظمة، ولكي يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله أن يكون قائداً، وقد قسمت مصادر القيادة إلى قسمين (الغامدي: 2012، 17-18):

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب: وتتضمن:

1. قوة الحافز أو المكافأة: مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، في الوقت المناسب لكي يكون لها الأثر الإيجابي.
2. قوة الجزاء أو العقاب: مقدرة القائد على توقيع الجزاءات للعاملين في الوقت المناسب حتى لا ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين وإنتاجهم.
3. قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم، فذلك يمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره.

ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته: وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتمثل في:

1. القوة المستمدة من المعرفة السابقة: فرض سيطرته من خلال خبراته ومهاراته فينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته وداريته لحل المشكلات التي تعترضهم.
2. القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.

2.1.8 نظريات القيادة

تعددت وتنوعت الاتجاهات والنظريات المفسرة للقيادة، فالبعض رآها سمات شخصية تصنع من الشخص قائداً، والبعض ربطها بالظروف المحيطة، وآخرون اعتبروها موقف معين أو هدف معين، وفيما يلي سنعرض بشكل موجز أهم الاتجاهات النظرية التي فسرت ظاهرة القيادة:

أولاً: نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):

سادت هذه النظرية في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها(العميان: 2005، 263)، أي أن المفهوم الأساسي التي تدور حوله هذه النظرية أن القادة يُولدون، ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يُعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة(الصالح: 2008، 25).

إلا أن هناك مجموعة من الاعتراضات وجهت لهذه النظرية أهمها(العتيبي: 2003، 23):

1. تجاهل النظرية العوامل البيئية، ولطبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة.
2. لم تحدد هذه النظرية الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم، والتي لا يمكن تحديدها لأنها ستكون دائماً متغيرة حسب ظروف كل مجتمع، بل قد تختلف من شخص لآخر داخل المجتمع الواحد من وقت لآخر، تبعاً لاختلاف المعايير الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع.

3. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

ثانياً: نظرية السمات (Traits Theory)

كان لنقد الذي وجه لنظرية الرجل العظيم أن ظهرت نظرية السمات كامتداد لها، فنظرية السمات هي نتيجة الجدل والنقد الذي دار حول نظرية الرجل العظيم (السيبي: 2009، 41)، وتقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، وصنفت سمات القائد إلى (العميان، 2005 : 264):

- أ. السمات الجسمية: فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
- ب. السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملةً واثزاناً.
- ت. السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

كما أنك هناك مجموعة من السمات التي يتصف بها القائد، وهي (العتيبي: 2003، 35):

1. القدرة: مثل الذكاء والقدرة على التحدث والاستعداد.
 2. الإنجاز: مثل المعرفة - القدرات الرياضية والمهارات والتقييم.
 3. المسئولية: مثل الاعتماد على النفس والمثابرة والمبادأة.
 4. المشاركة: مثل النشاط وحسن العلاقات والتعاون.
 5. المركز الاجتماعي: مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية والشهرة.
- إلا أن نظرية السمات انتقدت، وأخذ عليها العديد من المآخذ هي (العراييد: 2010، 18-19):
1. تجاهل دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة، حيث للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد.

2. عدم إمكانية تحديد السمات الواجب توفرها في الشخص القائد بصورة دقيقة.
3. صعوبة توفر جميع السمات المنشودة في شخص واحد.
4. لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

5. إغفال تأثير ظروف الزمان والمكان على الأعمال، كما أن عوامل الموقف المحيط بالأعمال والقادة لها تأثير كبير عليهما.

ثالثاً: النظرية السلوكية:

إن فلسفة نظرية القيادة السلوكية تركز على فاعلية القائد من خلال جانبين هما (الرقب: 2010، 12):

أ. **توجيه المهام:** ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والإنجاز.

ب. **توجيه الموظف:** ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه، وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعه.

رابعاً: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد (الصالح: 2008، 26-27)، فهي تربط بين السمات والصفات بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة، ويؤثر في سلوك القادة أربعة متغيرات موقفية (العبادلة: 2003، 22):

أولاً: خصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالنفس، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم.

ثانياً: خصائص المرؤوسين، وهي الخصائص الشخصية أيضاً والحاجات والدوافع والثقافة.

ثالثاً: عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح المنظمة أو فشلها، ومن أهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، وهيكل الجماعة وطبيعة مهماتها ومدى تماسكها وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات.

خامساً: النظرية التفاعلية

تعتبر هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، حيث تستند على التكامل بين جميع العوامل المؤثرة في القيادة سواءً بالقائد أو صفاته الشخصية أو مجموعة العمل أو الظروف المحيطة بالموقف، وترى أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها، ومثلها وأهدافها، ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة، وبهذا فهي تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تقوم على التأثير بين العناصر الثلاثة: فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في

القائد، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً في سبيل النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين به (العتيبي: 2003، 49).

سادساً: نظرية القيادة التبادلية

- تركز النظرية على علاقة التبادل بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يقدم حوافز لمرؤوسيه، في مقابل حصوله على أداء المهام والوظائف عند مستويات معينة، ولها ثلاثة عناصر (الشمري: 2012، 31):
1. المكافأة الطارئة (المشروطة): تتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.
 2. الإدارة بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.
 3. الإدارة بدون تدخل: حيث يتابع القائد ويعطي فرصة للآخرين للاستمرار مواصلة العمل.

سابعاً: نظرية القيادة المتسامية (المتعالية)

تركز هذه النظرية على عملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة، أي أنها مبنية على علاقة التبادل، حيث يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشداً دافعيته الحقيقية ومطوراً دافعيته المتسامية، فالقائد يهتم بالنتائج وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العليا لدى الأفراد، مركزاً على حاجاتهم، محاولاً المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم، فالقائد هنا كلاسيكي ويتمشى مع مقولة "القائد الخام" والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلبي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو، ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحةً وحكمةً وحريةً واستقلالاً وأكثر استعداداً واحتمالاً لأن يكونوا خادمين، وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم (الديب: 2012، 55).

يمكن القول بأن القيادة هي ظاهرة بدأت مع نشأ الخليقة، وتعددت اتجاهات بتعدد حقول المعرفة، واختلفت باختلاف عامل الزمن والمكان، وباختلاف الأشخاص والمجتمعات، ويتقدم علوم المعرفة وتطورها خصوصاً في حقل الإدارة أصبحت القيادة ظاهرة اهتمام فلاسفة الإدارة، فلم تعد القيادة تقتصر على شخص معين، فقد تنتقل ما بين عدة أشخاص، وقد تنطبق على شخص واحد، وقد يتولاها أكثر من شخص في آن واحد داخل نفس المجتمع، وباختلاف توجهات المهتمين بها وبتفسيراتها تعدد نظرياتها وأسسها الفلسفية المفسرة لها.

مما سبق نجد أن العلم توصل إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة و من هذه النظريات نظرية الرجل العظيم و تتلخص أهمية هذه النظرية في العبارة التالية "إن الجماعة بدون قائد كالجسم بلا رأس و كالقطيع التائه بلا راع يسير نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتي يسقط بين أنياب المفترسين" ، كما

يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تكريس التضحيات المستوجبة و إيجاد العاملين للمشاريع المزمع تنفيذها ، قد يكون في هذه النظرية شيء من الصواب و ذلك أن القيادة تجمع بين كونها فناً و علماً و كثير من القادة نجدهم يمتلكون مواهب متميزة في التعامل مع الناس و فن الإقناع و إدارة الحوار ، و لكن هذا لا يغني عن أهمية الناحية العلمية و ضرورة اكتساب بعض المهارات و تعلمها.

أما بالنسبة للنظرية السلوكية فعلى الرغم من أهمية النظرية السلوكية إلا أن هذه النظرية تنكر وجود قدرات فطرية مسبقة و بذلك فإن هذه النظرية تلغي الدور الحيوي لقدرة الإنسان على صنع القرار و تقرير المصير ، و إن نقد النظرية السلوكية لا يعني ان نبخسها حقها أو نستبعدنا فقد قال الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم "الحكمة ضالة المؤمن " و إنني أرى أن من الحكمة أن نستفيد من مدرسة أثبتت نجاحها في كثير من دول العالم و بالأخص الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر هذه النظرية عصب التنظيم فيها و كل ما علينا فعله هو أن نطور هذه النظرية بما يتناسب مع واقعنا.

2.1.9 نظرية القيادة التحويلية

2.1.9.1 نشأة القيادة التحويلية

كان أغلب الباحثين والمهتمين في علم الإدارة قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابياً ويخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبياً لا يحقق الأهداف المطلوبة، وقد ركزت على التكامل بين الجماعات والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية، حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمّل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية (أحمد: 2008، 98-99).

لقد شهدت المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وبحوث القيادة تحولاً كبيراً بظهور ما يسمى بالقيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماكجروجر، حيث طرح في كتابه القيادة عام 1978م مفهوم القيادة التحويلية، والذي أكد فيه أن أحد الرغبات العالمية المحلّة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى وجود قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة (العمرى: 2004، 27).

لقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعة له. وشهدت بعد ذلك القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس (bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية عام 1985م، ووضع لها

نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي فيما يعرف بمقياس (MLQ)، الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وقدم كل من باس وأفوليو (bass and avolio) عام 1993م، من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية تضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (العازمي: 2006، 25).

توالت الأبحاث و الدراسات تباعاً، وقدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أو خاصة، وعلى المستوى التربوي يعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام 1984م وحتى عام 1990م وقد وصف هالنغر (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم إلى المحول (Gurr: 1996, 34)، وفي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيريز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، وأثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (عيسى: 2008، 27)، (Hughes & Zachariah: 57, 2001).

2 مفهوم القيادة التحويلية

عرف بيرنز (burns) القيادة التحويلية بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (burns: 1978, 19).

أما باس (bass) فقد عرف القيادة التحويلية على أنها النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (bass: 1985, 22).

وعرفت القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلاً من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، فالقائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والإنسانية (التباني، وآخرون: 2013، 736).

ويرى الهواري أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى ارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري: 1996، 31).

ويعتبر كونجر القيادة أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger: 2002, 47).

وعرفت القيادة التحويلية بأنها القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، وإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي: 2001، 72).

وهي القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. وهي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظري إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الرقب: 2010، 15).

كما عرفت القيادة التحويلية استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة (خلف: 2010، 23-24).

والقيادة التحويلية تعرف على أنها القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وتنمية وتطوير المجتمعات والمنظمات، عبر التركيز على المصلحة العامة للمنظمة لا المصالح الخاصة، عبر استثارة الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة ثقة التابعين بأنفسهم (حمدان: 2009، 45).

والقيادة التحويلية هي قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عيسى: 2008، 28).

ويرى أكوف أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين الموظفين، وتصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر وتشجيع التعليم والتكيف السريع (آل فطيح: 2013، 16-17).

كما عرفت القيادة التحويلية على أنها سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وهي تفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغالبى، محمد: 2010، 106).

والقيادة التحويلية هي القائد الذي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم، بصنع نموذج للقيم بنفسه واستخدام وسائل كارزماتية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي للقائد (الشابانات، وآخرون: 2012، 7). وهي سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وهي التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (العطوي: 2010، 32).

وقد عبر عن القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء وبتفهمه ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين، وقد عبر عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية (التباني، وآخرون: 2013، 737):

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي (الغزالي: 2013، 26):

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي (Aminuddin: 1998, 173):

1. رفع مستويات الأداء المنظمي.

2. الاستجابة الفاعلية لتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

3. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على إتباعهم (صبري: 2009، 105).

"وتسعى القيادة إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي (حماد: 2011، 392):

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.

- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الإبتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

- روح المخاطرة: إن ما يميز القائد التحويلي عن غيره هو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

إن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على (الغزالي: 2013، 26-27):

1. تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

2. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

4. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.

5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهمات جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

6. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

أما الرقب(2010، 15) فيرى أن هناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية ويمكن إيجازها في التالي:

1. القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.

2. تعتبر القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.

3. تحفيز والهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.

4. العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

أما الغامدي (2001، 35-36) فقد رأى أن جميع التعريفات تناولت نقاط محددة تمثلت في:

1. القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

2. القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة التعليمية فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.

3. القائد التحويلي يشجعون النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدراته، ثم ينصحون ويشجعون النمو للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.

4. القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

5. القائد التحويلي يستخدم إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فالقائد التحويليون يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

بينما يرى الديب (2012، 61-62) أن جميع التعريفات والآراء المتباينة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية حددت مفهوم القيادة التحويلية في النقاط التالية:

1. إحداث التغيير في المنظمة بشكل دائم تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية السياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.

2. يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات التعليمية والجامعات لأن شروطها وعناصرها ليست خيالية أو تعجيزية.

3. تعتبر أحدث نظريات القيادة وقد أثبتت فاعليتها في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية، وتى أنها أصبحت تطبق في منظمات كثيرة في دول العالم المتحضر.

4. تتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.

5. تساعد القيادة التحويلية القائد في وضع رؤية واضحة للمؤسسة أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل سليم.

6. تعمل القيادة التحويلية على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وبالقيادة وانتمائهم للمؤسسة.

إن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي (أبوشعبان، وآخرون: 2010، 64):

• **الجادبية (Charisma)**، ويتصف بها القائد الذي تتوفر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.

• **الاستثارة العقلية (Intellectual stimulation)**، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.

• **الاعتبار الفردي (Individual consideration)**، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.

يتضح من أدبيات القيادة التحويلية أنها تستند في جوهرها إلى مفهوم التغيير، ووجود ارتباط وثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير فيمكن للشخص إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير (العتيبي: 2006، 4)، والتغيير هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. وهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأمرين أساسيين (مرزوق: 2006، 18):

1. ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بعرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

2. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

نخلص إلى أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تعتمد على القائد بدرجة كبيرة في تحفيز المرؤوسين واستثارة قواهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، عبر التغيير الإيجابي الذي يتلاءم ويتواءم مع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة، والذي يمنح المؤسسة قدرة أكبر على مواجهة وحل المشكلات بطرق حديثة.

2.1.9.3 أهمية القيادة التحويلية

تتخذ القيادة التحويلية منظوراً فكرياً مختلفاً تماماً على المستويين الكلي والجزئي، فهي تمثل منهج القيادة من الأعلى إلى الأسفل، والقادة التحويليين يقومون بذلك من خلال تأكيدهم على هذه الرؤية بجعل الناس يؤيدون ويصدقون ويتبعون هذه الرؤية على المستوى الكلي، كما تجدهم ينظرون إلى دور القائد على أنه مدير يوفر صلة قوية بين سلوك القائد والثقافة التنظيمية والجوانب الرمزية للمنظمات، وعلى المستوى الجزئي، فإنهم يؤكدون على ردود الأفعال العاطفية للمرؤوسين لرؤية القائد، ويركزون على فهم القادة وردود أفعال المرؤوسين حتى يستطيعون معرفة أفضل طريقة لجعل المرؤوسين يتحدثون مع نظرتهم (البهال: 2008، 55).

إن القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة، ذلك لأن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة، ينقل الأفراد من حوله نقل حضارية فهي وظيفة حضارية، ذات أهداف عالية ومعايير مرتفعة، فالقائد التحويلي محل لفت أنظار الآخرين ويتمتع بالحب والاحترام والجاذبية الشخصية الخاصة، يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية لا الديكتاتورية في قيادته (العجمي: 2010، 89). ويجمل الهاللي الاعتبارات الأساسية لأهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية (الهاللي: 2001، 29):

1. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
2. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
3. الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
4. الحاجة إلى القيادة الثقافية التي تقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات، والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة بتطوير شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

كما أن القيادة التحويلية تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها

وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، كما أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، فترفع مستوى الأداء المنظمي وتستجيب بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، ويمكن تحديد أهمية القيادة التحويلية في العناصر التالية (الديب: 2012، 60-62):

1. إيجاد رؤية جديدة للإستراتيجية المنظمة.
 2. تصميم هيكل المنظمة ليلبي حاجات البيئة الخارجية ويسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفعالية.
 3. إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بالتوفيق بين أدوار الموظفين بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة.
 4. إحداث تغيير في المنظمة دائم تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.
 5. تتماشى مع التغيرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.
 6. قدرتها على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالقيادة والمؤسسة وانتمائهم لها.
- وقد حددت النجار أهمية القيادة التحويلية في أنها (النجار: 2012، 76-77):
- قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عليا من الأهمية.
 - الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل.
 - الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
 - الحاجة إلى القيادة الثقافية التي تقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات، والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة بتطوير وتنمية شخصيات متفردة لنفسها مع مرور الوقت.
- كما حددت أهم عناصر القيادة التحويلية في العناصر التالية (العبادي: 2007، 129):

1. الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح حول المستقبل، ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.

2. أسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

3. التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يُمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.

4. تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

2.1.9.4 مسلمات نظرية القيادة التحويلية

هناك مسلمات لنظرية القيادة التحويلية تتمثل في التالي (مددين: 2013، 44-45):

- يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
- الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.
- الطريق لتأدية الأعمال هو التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
- نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

2.1.9.5 مجالات عمل القيادة التحويلية

تشمل جهود القيادة التحويلية جوانب رئيسية في المؤسسة أو المنظمة هي (الغامدي: 2012، 44-45):

1. الجانب التنظيمي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

2. الجانب الثقافي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالمدارج، والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية مما

يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات الداخلية للمؤسسة.

3. جانب الفلسفة العامة: ويشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المؤسسة.

4. جانب الغايات: ويشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجت المؤسسة من أجلها.

5. جانب مجال الأهداف: ويتمثل في الأهداف الفرعية المرحلية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى.

6. جانب مجال السياسات: وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرحلية.

7. مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمدرسة وعناصر العلاقات: حيث تتمثل العناصر الهيكلية في العناصر المادية والقانونية والبشرية والمعنوية، ويقصد بمجال العلاقات أي العلاقات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

8. مجال العناصر الوظيفية: فتمثل في وظائف المؤسسة وطبيعة هذه الوظائف والمستويات الوظيفية وحجم الوظيفة ومدى تعقد الوظيفة.

2.1.9.6 عناصر ومبادئ القيادة التحليلية

تحدد عناصر القيادة التحليلية بعدة نقاط، هي (مددين: 2013، 46):

1. القوة: ويقصد بها المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين.

2. النفوذ والتأثير: وتعني الأساليب الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين.

3. السلطة: وهذه تتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفق ضوابط يفرضها النظام السياسي المعمول به في المؤسسة.

4. الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي: ويشير إلى اهتمام القائد بالأشخاص الذي يحتاجون إلى رعاية فردية، والاهتمام بكل فرد على حده، ومراعاة الفروق الفردية، ومحاولة تحقيق احتياجات الأفراد بكافة مستوياتها.

أما مبادئ القيادة التحويلية فتتضمن في المبادئ التالية (الغامدي: 2011، 22-23):

- النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة نظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الأفراد، ودور القائد هو تحسين العمليات الإدارية وتطوير النظم الإدارية.
- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للجميع: أي خطة منظمة لتحقيق الأهداف المنشودة عبر إيضاح الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف.
- تأسيس نظام إداري: أي إيجاد أسلوب إداري ملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وذلك يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: وضع برنامج تدريبي للإداريين والعاملين لتطوير الأداء والارتقاء لتحسين الأداء الإداري بفعالية.
- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد العاملين قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
- تقييم العمليات الإدارية: تقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، والتركيز على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل للقائد الإحاطة الشاملة بها.
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة لمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، ومسؤوليته إحداث تغيير، وبث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم، وتحسين العمليات الإدارية.

2.1.9.7 السمات السلوكية للقيادة التحويلية أو القائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة التغيير وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحويل والتكيف التنظيمي لمواكبة التغيرات البيئية قادة تحويليون يمتلكون مهارات قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم ومعتقدات العنصر البشري، هذه المهارات هي (آل فطیح: 2013، 21-22):

1. مهارات الوعي بالذات: وهي قدرة الفرد على إدراك ذاته، حيث يستطيع الفرد أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالي الذي يوجد فيه الشخص، والوضع الذي يرغب الوصول إليه.

2. مهارات التنظيم الذاتي: هي قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم، ومهارات التنظيم الذاتي والوعي بالذات هما الأكثر أهمية لكونهما الأساس الذي يقوم عليه تطوير المهارات الأخرى.

3. مهارات الطاقة الإيجابية: وترتبط بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وتنمية الدافعية لديهم.

4. مهارات التكامل والالتزام: والتي من خلالها يستطيع القادة نيل الثقة والاحترام لدى الآخرين ومن خلالها يبنون الالتزام لدى الآخرين.

5. مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية: وهي قدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والاستماع إليهم والتكيف لخدمتهم، وتلعب دوراً في التعاون وحل النزاعات والصراعات.

كما تمتاز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص أو السمات توفر للقادة التحويليين القدرة على الإنجاز والتغيير، أهمها (النجار: 2012، 93):

- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
- تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
- تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
- تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المتشككة وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
- تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

في حين يعتقد العمري أنه على القائد التحويلي أن يتميز بعدد من السمات والخصائص لكي ينجح في عملية إدارة التغيير، هذه السمات هي (العمري: 2004، 33):

1. القائد التحويلي هو يخض قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمته بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض في المواقف المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
إن القيادة التحويلية تتطلب حتى تظهر معالمها أن يمارس القادة السلوكيات التالية(الغامدي: 2007، 27):

1. إثارة اهتمام الزملاء والمرؤوسين لعرض الأعمال بصورة جديدة.
2. إيجاد يقظة أو وعي برسالة أو رؤية واضحة للمنظمة وفريق العمل.
3. تطوير الأفراد والمرؤوسين إلى مستوى عالٍ من القدرات والقوى الكامنة.
4. تحفيز الزملاء والمرؤوسين للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة أي النظر إلى المصلحة العامة.
5. تحفيز الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه.
كما أن القادة التحويليين من سماتهم (عياصرة، حجازين: 2006، 98):
1. يدفعون المرؤوسين لمحاكاتهم ومضاهاتهم، ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين.

2. يزودون المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.

3. يدفعون المرؤوسين إلى دمج اهتماماتهم ومصالحهم لتتطابق وتتواءم مع حاجات واهتمامات القائد ويرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.

4. يحاولون إيجاد الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد، أي إيجاد مبدأ الشراكة في العمل بدلاً من المساهمة في العمل.

وقد حددت الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليين بالسمات التالية (أحمد: 2008، 99-100) (Devanna & Tichy: 1990, 122-124):

- يتميز القادة التحويليين بالشجاعة، إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فهم يتميزون بالمخاطرة والعقلانية والصمود.

- يؤمن القادة التحويليين بالأفراد فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين.

- يتميز القادة التحويليين بمستوى عالي من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة، ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والألم والثقة والولاء، ويتعاملون مع جانبهم العاطفي عبر الاستعانة بالمكافآت والعقاب.

- القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، والتكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.

- التميز بالرؤيا والتصور والأحلام وترجمة هذه التصورات إلى أحلام بحيث يمكن للآخرين تصورها ومشاركتهم فيها.

كما يمتاز القائد التحويلي بخصائص عديدة هي (النجار: 2012، 93):

- قوة التحمل والطاقة العالية والديناميكية.

- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية، وبخاصة عند ظهور مقاومة التغيير.

- المصدقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد.

- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة لا السيطرة واستخدام السلطة.

ويمكن تقسيم خصائص القائد التحويلي إلى قسمين (الديب: 2012، 63-64):

أولاً: من حيث امتلاكه للسمات والقدرات، قدرته على التغيير، يتصف بالشجاعة ، وأن يحظى بثقة الآخرين، والتعلم المستمر، وامتلاكه الرسالة والرؤية الواضحة، ويمتلك القيم أهمها (القيم الإسلامية، المواطنة، تحمل المسؤولية، العدل، التنمية الذاتية، والعمل الجماعي).

ثانياً: امتلاكه لبعض المهارات والقدرات، كالمهارات والقدرات الاجتماعية (العلاقات والاتصال والتحفيز)، ومهارات وقدرات فنية تخصصية (كحل المشكلات واتخاذ القرارات وعقد الصفقات)، ومهارات وقدرات ذاتية فطرية (كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور).

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي من حيث الأبعاد السلوكية

#	الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثقافية متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة تحمل المخاطر
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الهدف	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز الألف والتقليدي في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسن البيئي	لا يركز على التحايل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسن والتحايل البيئي لتغيير الوضع الراهن
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في الوسائل التقليدية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية
10	العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: الديب، سامر كمال حامد: مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2012م.

2.1.9.8 وظائف القائد التحويلي

تنوعت وظائف القائد التحويلي بتعدد رؤى واتجاهات المهتمين والفلاسفة، فقد قدم السويدان أربعة مهام رئيسية للقائد التحويلي هي (السويدان: 2006، 1):

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2. إيصال الرؤية للأتباع.

3. تطبيق الرؤية.

4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

بينما يرى ستب (Step) أن وظائف القائد التحويلي تتلخص فيما يلي (سميث: 2001، 71):

1. يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2. يشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3. يكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، ويحدد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، ويغير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4. يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة العالمية.

5. يشرف على إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6. يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

في حين اعتبر الهواري أن هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها (الهواري: 1996، 79):

1. إدراك الحاجة للتغيير.

2. تقديم رؤية مستقبلية.

3. اختيار نموذج التغيير.

4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.

5. إدارة الفترة الانتقالية.

إن القادة التحويليين هم أولئك الذين يحفزون مرؤوسيهم للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم القيام به، وذلك من خلال الوظائف التالية (العمرى: 2004، 30):

1. زيادة إدراك ووعي التابعين بأهمية المخرجات المستهدفة والخطوات التي تقود لتحقيق تلك المخرجات.

2. تشجيع التابعين أن يسمو فوق حاجاتهم الآنية والشخصية من أجل الصالح العام.

3. الرفع من حاجات المرؤوسين ورغباتهم.

إلى جانب ذلك، فقد أورد الهوارى عدداً من الوظائف هي (الهوارى: 1996، 73):

1. إدراك الحاجة للتغيير، وقادر على إقناع الأفراد بحاجاتهم للتغيير.

2. يضع رؤية مستقبلية لرفع مستوى المنظمة والأفراد.

3. يختار نموذج التغيير ملائم للمنظمة لتثبت فعاليتها في ظل الظروف المحيطة بها.

4. يعيد تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة.

5. إدارة الفترة الانتقالية بالتحرك من القديم والانتماء له والوقوع به، وصولاً إلى المنطقة المحايدة التي يأتي بعدها الالتزام الجديد.

6. تنفيذ التغيير ومتابعته وهي آخر مراحل التغيير، من حلال وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية.

إن القيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق

عليها بيرنز ثالث القيم (الحرية والعدالة والمساواة)، وبذلك يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة وغير المعلنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع (الهالي: 2001، 21).

2.1.9.9 أهداف القيادة التحويلية

تعمل المؤسسات جاهدة لتحقيق الأهداف الموضوعية لها، والتي هي بمثابة مؤشرات عمل، يعمل من أجلها القائد والتابع بكل طاقة وجهد ممكن، ومن خلال توافر المستلزمات للوصول إلى تحقيقها، والقادة التحويليين يسعون إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة، هي (الرقاد، أبو دية: 2012، 1198):

- التطور المهني: مساعدة العاملين على التطور المهني والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون عبر تحدث العاملين مع بعضهم، وحرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني، وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فاعل.

- زيادة الدافعية للعمل: زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: القيادة التحويلية مهمة لقدرتها على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وخلق رغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر نكاه ضمن جماعة قادرين على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير لوحده.

2.1.9.10 متطلبات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعداداً جيداً متكاملماً مستجيباً لمتطلبات التطوير العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي (العازمي: 2006، 35):

1. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

2. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

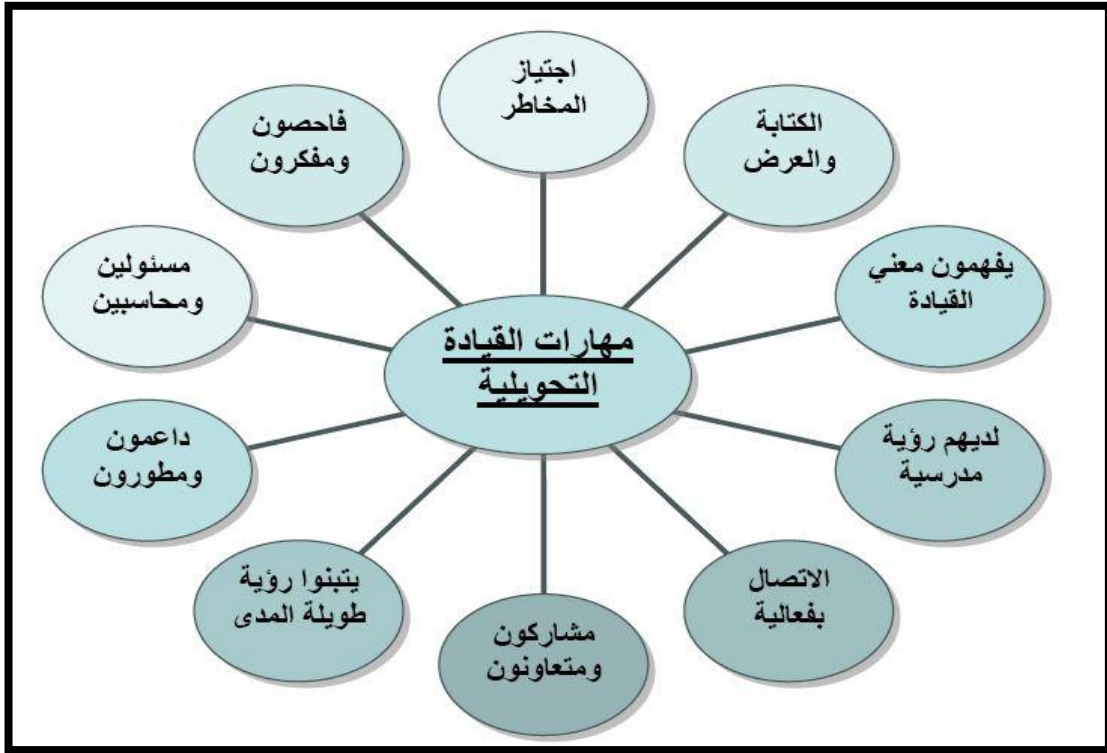
3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
 4. استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
 5. توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
 6. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
 7. تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
 8. القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
 9. القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
 10. القدر على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
 11. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
 12. القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
 13. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- كما تتطلب القيادة التحويلية الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية(النجار: 2012، 71-72):

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي.
- التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم لاحتياجات النشأة، ودعمه بمجموعة من الأدوات.
- مشاركة وإدماج العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات.
- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

والشكل التالي رقم (3) يوضح أهم مهارات القائد التحويلي الواجب توفرها.

شكل رقم (3) يوضح مهارات القائد التحويلي



المصدر: النجار، أمل عبدالرحمن محمد(2012): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 72.

2.1.9.11 عناصر أو أبعاد القيادة التحويلية

طور كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1. التأثير المثالي (الكاريزما) (Idealized Influence):

ويطلق عليه (التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية) فمفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، والكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مُثلاً علياً يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين

وتقديرهم وثقتهم (شقورة: 2013، 64). والتأثير المثالي هو سلوك القادة الذي يشجع المرؤوسين على النظر إليهم كأهل للإعجاب والاحترام والثقة وكنماذج للدور يمكن محاكاتها والافتداء بها مع مرور الوقت (الديب: 2012، 65)، ويتمثل جوهره في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (Skeese: 2005, 19)، كما يثار اهتمامات الآخرين على الاهتمامات الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ومشاركة القادة للمخاطر التي تعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين ليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، ويوظفوا القوة لتحريك الأفراد والجماعات وتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف لا من أجل تحقيق المصالح لشخصية (العمرى: 2004، 31)، من خلال ما يتبناه القائد من رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة للمرؤوسين، وغرس الكبرياء في نفوسهم، وترتيب المهام وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، وطرح الرؤى والأفكار مع القدرة على الإقناع عبر الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، فالقادة من خلال ممارساتهم المهنية الإدارية المصقولة يحدثون تأثيراً ويتركون انطباعاتاً لدى العاملين (عباس: 2010، 21).

وتُعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرّف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft: 2008, 91).

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي: 2001، 45).

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويحدد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من

حيث استخدمهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين (شقارة: 2013، 65).

إن القائد يتمتع بالاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويتمتع بمستويات عالية من الأداء بل يملك القائد رؤية ومهمة، يمكن إحرازها وتحقيقها فالكل يعجب بالقائد ويحترمه ويثق به وكل تابع يسلك نفس سلوك قائده بل ويحاكي طريقته، فالقائد يكسب ثقة الجميع في ظل اهتمامه باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية، ويشارك القائد التابع في المخاطرة بحيث يكون عملهم متناسقاً وبذلك فهو يحقق مستويات عالية من القيادة الأخلاقية، ويمكن تقدير القادة التحويليين أخلاقياً عن طريق قدرتهم على (مصطفى: 2006، 300-305):

أ. تأييد ثقافة حل المشكلة.

ب. تشجيع النمو المعرفي وفقاً لتحدي المعرفة الحالية.

ت. التأكيد على الإصلاح الديمقراطي من خلال استخدام التغذية الراجعة المشتركة لاستثارة وتأييد التغيير.

ث. الاهتمام بالتأكيد على أن كل فرد لديه الحرية للمشاركة والمساهمة.

ج. تدعيم مداخل التعلم المبنية على الحوار.

ح. صنع القرار بخصوص التعلم على الحوار.

2. الدفع والإلهام أو التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية

تعرف الدافعية بأنها: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه". وعلى ذلك فالقادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (الرقب: 2010، 17).

فيتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فالقائد يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العمرى: 2004، 31-32).

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزأ، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن

بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة وهناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين، هي (الرقب: 2010، 17):

1. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
 2. الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
 3. الصور الذهنية: وهي انطباع عن صورة الشيء في الذهن.
- يستخدم القادة في تطبيق هذا العامل الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل هو مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة (الزعير: 2012).

3. الحفز الذهني (الإثارة الفكرية)

وهي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، أي قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة (الأغا: 2011، 36)، يعمل القائد على البحث عن الأفكار الجديد وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم (أحمد: 2008، 101).

أي أن الاستثارة العقلية أو الفكرية هي قدرة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، والنظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، فالقادة هنا يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، مما يطلق الطاقات الخلاقة ويوسع الآفاق، ويعطي أفكاراً جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (الغامدي: 2011، 19-20).

إن القائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الرقب: 2010، 17-18). ويتشجع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة لحل

المشكلات، وتشجيع روح الابتكار مع عدم السماح بالنقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره (البهال: 2008، 80).

إن القادة من خلال الإثارة الفكرية يدفعون أتباعهم للتجديد والابتكار عبر التفكير الخلاق وزيادة الوعي بواقع المشكلات والتحديات التي يواجهونها، بتبني طرق ومداخل وآليات جديدة لحل المشكلات بآليات جديدة ووجهات نظر حديثة.

4. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد

وهي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب: 2010، 18).

كما تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة (الهالي: 2001، 20). وبذلك فإن القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويسهم في حل مشكلاته، والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيداً لمت يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالحضور، بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة (البهال: 2008، 66).

"إن الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثاراً من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها"، وهناك مجموعة مؤشرات لرعاية الأفراد هي (الرقب: 2010، 18):

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

- الاستماع الجيد للمرؤوسين .

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

الجدول التالي : يوضح ابعاد القيادة التحويلية و هي اربعة ابعاد " التأثير المثالي (الكاريزما) ، رعاية الأفراد ، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) ، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية).

جدول رقم (2) يوضح أبعاد القيادة التحويلية (شقوارة: 2012، 64):

البعد الرابع الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	البعد الثالث التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	البعد الثاني رعاية الأفراد	البعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما)
يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه	يُعيد فحص الافتراضات الناقدّة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة	يتحدث عن قيمه ومعتقداته
يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	يحدّد أهمية وجود حسّ قوي للهدف
يُوضّح الرؤية المستقبلية للجامعة.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات.	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.
يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.	يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.
يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.			يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.
			يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.
			يظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس.

Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.

كما أجملت النجار أبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي(النجار: 2012، 85):

جدول رقم (3) يوضح سمات أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي (الكاريزما)	الحفز الإلهامي	الاستشارة العقلية	الاعتبار الفردي
<ul style="list-style-type: none"> • الاحترام والثقة • الأداء المتميز • رؤية واضحة • يلتزم بأخلاقيات المهنة • يؤكد على الحرية • يؤكد على المشاركة • تدعيم الحوار • الجميع يعجب بالقائد • الجميع يحترم القائد • يثق به التابعين • الجميع يقتدي به • لديه أخلاقيات عالية • يؤثر بالآخرين • شخصية جذابة 	<ul style="list-style-type: none"> • دافعية قوية نحو العمل • قائد ورمز • مثالاً للعاطفة • فهم الأهداف • يلتزم بالأهداف • يهتم بالرؤية المشتركة • زيادة الوعي • يشجع العاملين • يجمع العاملين حوله • روح الفريق • ينشر الحماس • يهتم بالمستقبل • نظريته تفاعلية • آراؤه مقنعة 	<ul style="list-style-type: none"> • يثير جهود تابعيه • يشجع الإبداع • يشجع الأفكار الجديدة • يشرك تابعيه بحل المشكلات • يبتعد عن الماضي • يحدد الحقائق التي يؤمن بها. • يقدم الحوافز لأصحاب الأفكار المبتكرة • ينظر إلى الأمام • يتفاعل مع تابعيه • يهتم بأرائهم • يقدر المجتهدين 	<ul style="list-style-type: none"> • التفاوض مع تابعيه • مراعاة شعورهم • يراعي الاعتبارات الفردية • هو بمثابة مدرب أو معلم خاص • يفرق بين الرغبات والاحتياجات • يقبل الاختلاف • يستمع للعاملين بطرق فردية • يتعامل مع العاملين بعدالة

المصدر: النجار، أمل عبدالرحمن محمد(2012): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

المبحث الثاني: الحفز (التحفيز)

2.2.1 أولاً: تعريف الحفز

- الحفز لغة:

الحفز حثك الشيء من خلفه سوفاً وغير سوقٍ، وحفزه يحفزه حفزاً (ابن منظور: 2009، 926)، وفي معجم متن اللغة لأحمد رضا: حفزه - حفزاً: دفعه من خلفه سوفاً كان أو غير سوق "وهو الأصل في المعنى" (رضا: 1958، 122).

- الحفز اصطلاحاً:

يعرف الحفز على أنه مجموعة الدوافع التي تدفعا لعمل شيء، أو هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (الحافطي: 2005، 9).

وعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته (الجريد، 2007، 8).

ويعرف كيث (1990، 638) الحوافز : بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات.

وأوضح بعضهم أن التحفيز هو إكساب الفرد مستوى الثقة بالنفس، وذلك للوصول إلى مستوى قدراتهم، وهو وصول الأفراد إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء (الأندنوسي: 2012، 3).

إن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريده من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء، فالتحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والتحفيز هي مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (الفارس: 2011، 73).

كما تعرف الحوافز على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين، كما تعرف الحوافز أنها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة، محتوى العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز والدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد، وبذلك فإن هناك شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، هي (عزيون: 2007، 24):

- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.
- وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن نظام الحوافز.
- ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد حالة الحوافز السلبية.
- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدافع المثار.

وقد أعطي مفهوماً للحوافز بأنها منهج يولد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية بجود قوى دافعة متمثلة بالمنافسة المستمرة، المشاركة، تضيق الإنفاق المتزايد، الاتصالات، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبديل وليس الدفع (صالح: 2011، 166). والحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، وهي قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها وإثارة الدافعة لبذل مجهودات أكبر، وذلك عبر الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز) والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل والفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة (الفارس: 2011، 72).

وقد عرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع الرغبات والحاجات، والحفز هو متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك (سالم: 1995، 25).

والتحفيز يطلق على التحريك للأمام، وهو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنساني إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه (أبو رشيد: 1423هـ، 2).

والحفز هو شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، وهي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف (حمدان، الساكت: 2011، 14).

بعد عرض التعريفات السابقة يمكن تعريف الحفز بأنه مجموعة العوامل المؤثرة في سلوك الفرد للتغيير باتجاه رفع مستوى الدافعية تجاه العمل والإنجاز، ومن التعريفات السابقة يمكننا الخلاصة إلى تعريف الحفز يحتوي على العناصر التالية:

1. عوامل خارجية مؤثرة تتعلق ببيئة العمل.

2. مشاعر داخلية للأفراد تدفعهم تجاه العمل.

2.2.2 أهمية الحوافز

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة تلك المجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين، حيث تلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم (برمو: 2009، 12).

لذا فإن للتحفيز أهمية كبيرة، ودور بارز في عملية التنمية عموماً، وزيادة معدل الإنتاج كماً، وتحسينه نوعاً على وجه الخصوص، وذلك من خلال أثره الإيجابي في دفع وسلامة توجيه مسيرة الاقتصاد والإنتاج ممثلة فيما يأتي (الحافظي: 2005، 16):

أ. دفع العاملين وشحنهم لإظهار المزيد من الاهتمام، بما بين أيديهم من عمل وللوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم.

ب. المساهمة في إشباع بعض رغبات العاملين واحتياجاتهم، والتجارب مع أحاسيسهم ومشاريعهم التي لا بد من فهمها للتعامل معها بما يناسبها وبما يحافظ على مستوى عال من الرضا والروح المعنوية للعاملين.

ت. التحفيز يعد عامل جذب من شأنه إغراء الأفراد نحو العمل.

ث. التحفيز يرسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه ويحدد مدى قوة الاستجابة على الجهد المبذول للوصول إلى الهدف ويحقق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية الحوافز في أن العامل (أياً كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية، لذا تعد الحوافز ضرورية لأي جهد منظم يهدف لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وبشكل عام تكمن أهمية الحوافز في النقاط التالية (الجريد: 2007، 10-11):

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
 - المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
 - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
 - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
 - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.
- كما تكمن أهمية الحوافز في مسار العمل، لأنه (الحافظي: 2005، 16):
1. السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.
 2. طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
 3. أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل وتزيد من حيويتها.

4. تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.
5. يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.

2.2.3 أهداف سياسة التحفيز

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة، من أهمها (العشري: 2012، 3):

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
 2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
 3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
 4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة جهودهم عن المعدلات الموضوعية مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
 5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
 6. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
 7. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- إلى جانب ذلك، تحقق المنظمات أهداف أخرى عبر استخدامها لأنظمة الحفز التشجيعية لحفز العاملين، منها (صالح: 2011، 169):

1. ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل.
2. تقديم تغذية راجعة على أساس فردي.
3. إشراك المستخدمين في حفز زملائهم في العمل.
4. إشراك المستخدمين في عملية التخطيط.

5. تقديم إرشاد مهني.

6. توعية كل مستخدم بما يعمل به الآخرون.

7. تجربة التقنيات الجديدة التي توجد الدافعية لدى المستخدمين للعمل معاً.

كما أن لعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة هي (أبو شرح: 2010، 9):

1. تشجيع المنافسة بين الأفراد.

2. تحسين الإنتاجية.

3. إبراز أنشطة المؤسسة.

4. رفع الروح المعنوية للعاملين.

5. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

6. مكافأة الأداء المتميز.

7. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

8. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

2.2.4 أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

أولاً: أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ. حوافز مادية: والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وتقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما حصل على كسب أكبر والعكس صحيح. إن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في

اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب (الجريد: 2007، 12).

والحوافز المادية تشمل (الأجر، المكافآت، مكافئات العمل الإضافي، المشاركة في الأرباح، الترقية، التأمين الصحي، العلاوات الدورية والاستثنائية، السكن والمواصلات، ربط الأجر بالإنتاج، الضمان الاجتماعي) (تركي: 1986، 118).

ب. **الحوافز المعنوية:** والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بدّ أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن (الجريد: 2007، 16).

وتشمل الحوافز المعنوية (فرص التقدم والترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك جهود العاملين، ضمان استقرار العمل، توسيع العمل، إغناء أو إثراء العمل أي إضافة مهام جديدة للعمل) (حمدان، الساكت: 2011، 16).

النتائج المفيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية (العامري: 2013):

1. زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).

3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

7. تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

8. شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

ثانياً: أنواع الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها (الجريد، 2007: 20-22):

أ. حوافز إيجابية: وتمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك كعدالة الأجور، ومنح الأكفاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد فيه.

ب. حوافز سلبية: وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، كالسلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر، فهي تستخدم كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، ومنها الإنذار والردع والخصم من الراتب والحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية.

ثالثاً: أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة (العكش، 2007: 13):

أ. الحوافز الفردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

ب. الحوافز الجماعية: توجه لمجموعة من العاملين في التنظيم يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم وتحسين الأداء.

رابعاً: أنواع الحوافز من حيث ارتباطها (الجريد، 2007: 26-27):

أ. حوافز داخلية: وترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه، كالأجر والمكافآت المالية الأخرى، والترقية، والتقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

ب. **حوافز خارجية:** وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير الزملاء في العمل والترقيات والتعويضات المؤجلة.

2.2.5 أسس منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي (شباب: 2012):

1. **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر.

2. **معيار المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وهذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3. **معيار الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص.

4. **معيار المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز لعاملين.

2.2.6 أبعاد التحفيز

تصنف أبعاد التحفيز إلى نوعين (فرحاتي: 2008، 60-62):

أ. البعد الشخصي (الذاتي): كون العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد ذاتها مسئلة بجانب مهم من شخصيته، ذلك يعني وجود جزء غريزي مثل أن يكون الفرد اجتماعي، وجزء آخر عن طريق التعلم من المحيط، فالفرد يسلك بوحى من حاجاته وإدراكه للمحيط سلوكاً معيناً، يسعى من خلاله الحفاظ على توازن شخصيته.

ب. البعد البيئي: بعد أن يدرك الفرد المعلومة الخارجية ويحاول ترجمتها إلى سلوك، تظهر عوامل تؤثر على هذا السلوك، خارجة عن إدارة الفرد، أي تتعلق بالمحيط الخارجي له، سواء في المنظمة أو خارجها، وقد يتوصل الفرد إلى إشباع حاجاته بطريقة يرفضها المجتمع أو الجماعة، إذ أنه يتعامل مع جماعة يربطها تماسك جماعي ولهم أهداف وحاجات مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة، فالفرد لا يستجيب للبيئة كما هو علي الواقع، بل كما يتداوله وكما يشهر به في إطار ميوله ودوافعه واتجاهاته في إطار اتجاهات وميول جماعة العمل.

2.2.7 نظريات في التحفيز

تعددت النظريات التي تناولت وفسرت عملية الحفز أو التحفيز للعاملين، وسنعرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الحفز أو التحفيز، وهي:

أولاً: نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل إنسان وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور، فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات، هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي (شهيب: 1986، 146):

1. **احتياجات فسيولوجية:** وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، وتوفر هذه الحاجات بتوفير الدخل المادي الكافي.

2. **احتياجات الأمان:** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة، فالمؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل.

3. **احتياجات اجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه، ويكره العزلة والافتراق، فالحاجات الاجتماعية تشمل على علاقات الانتماء والمحبة مع الآخرين (العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل) فتلبيتها تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى لديه، وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

4. **احتياجات الاحترام (التقدير):** بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن التقدير وعن الوضع متميز، لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المحفزة.

5. تحقيق الذات: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً.

ثانياً: نظرية العاملين لهزبورغ:

يعود الفضل في تقديم هذه النظرية إلى "فريدريك هزبورغ" حيث توصلنا أن لكل إنسان مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية، وأنها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وتسمى هذه النظرية بنشائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل المؤثرة تنقسم إلى مجموعتين هي (الجريد: 2007، 33):

المجموعة الأولى (العوامل المحفزة): أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز وتشمل (الإنجاز، والاعتراف، والتقدير، وطبيعة العمل، والرقية، وزيادة المسؤوليات)، هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة.

المجموعة الثانية (العوامل الصحية): وتسمى بالعوامل الوقائية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتتعلق بسياسة الإدارة، وتشمل (الراتب، والإشراف، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المستوى الاجتماعي، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية)، وكلما ازدادت درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام، أي أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

ثالثاً: النظرية الكلاسيكية:

ترتكز النظرية الكلاسيكية التي وضعها "فريدريك تايلور"، في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته كلما زاد أجره، وقد بنا "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما (منصور: 1982، 326):

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ثالثاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية التي وضعها إلتون مايو نتيجة أبحاث وتجارب أجراها في مصانع هاوثورن، ضرورة الاهتمام بالفرد والتركيز على خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين الموظفين والإدارة، وذلك يتطلب من الإدارة جهود لمعرفة رغبات الأفراد ودوافع سلوكهم ومشاكلهم والعمل على حلها، وبالتالي فقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على ما يلي (فرحاتي: 2007، 94):

- إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت أن هناك حاجات غير اقتصادية يرغب الفرد في إشباعها إلى جانب الحاجات الاقتصادية.
- أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل وإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.
- تؤكد على أن الحوافز غير المادية والمعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية، والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية.
- كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك.
- كشفت أن الحافز المادي ليس الوحيد الذي يستجيب له العمال، وأن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه.

رابعاً: النظرية اليابانية (Z):

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المدراء الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر (الجريد: 2007، 34-35).

خامساً: نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها أو يثيرها وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته، وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي (عوض الله: 2012، 56):

- **الحاجة إلى القوة:** يبحث الفرد عن فرص كسب المركز والسلطة ويندفع وراء المهام التي توفر له فرص كسب القوة.
 - **الحاجة إلى الإنجاز:** إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوافر لديهم أيضاً رغبة في تحقيق النجاح، ولكنهم يخافون الفشل، وعادة ما يختارون أو يسلكون الطرق الصعبة، ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.
 - **الحاجة إلى الانتماء:** يندفع الفرد وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، فالفرد يجد في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة.
 - **الحاجة إلى الاستقلال:** الأفراد الذين لديهم حاجة الاستقلال يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.
- إن فهم هذه الحاجات الأربع وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية والتربوية المختلفة؛ حتى تستطيع تنظيم أعمالها بطريقة جيدة، أي: إن أي منشأة أو وحدة إدارية أو تربوية أو مدرسة ما تمثل مجموعة من الأفراد، تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة؛ ولذلك فإن إدراك هذه العوامل الأربع عامل مهم في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف؛ من الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الاستقلال (العشري: 2012، 3).

على الرغم من الانجازات التي حققتها نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارات المختلفة إلا أن هذه المدرسة توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد البحوث التي لا توفر أساساً كافياً لبناء نظرية علمية، إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية و بناءً عليه فهي تنظر إلى العمل على أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن، أما بالنسبة للنظرية اليابانية فإن شهرة نظرية الإدارة اليابانية

و تفوقها على كثير من الادارات في العالم تعزى الى اسباب منها مقدرة اليابانيين على ايجاد نوع من الادارة يتواءم مع ثقافتهم و عاداتهم و قيمهم فقد أسهم النظام الياباني في ايجاد أفراد مبدعين وواثقين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- أولاً: مقدمة
- ثانياً: أسلوب الدراسة
- ثالثاً: مجتمع الدراسة
- رابعاً: عينة الدراسة
- خامساً: أداة الدراسة
- سادساً: صدق الاستبانة
- سابعاً: ثبات الاستبانة
- ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي والمنهج الذي استخدم في الدراسة الحالية هو:

- **المنهج الوصفي:** و الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.

وحيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث " أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

3.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية:

وسوف تقوم الباحثة بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

كما تم عمل مقابلة مع مدير الدائرة الادارية بالبنك الاسلامي الفلسطيني ، غزة 2 ديسمبر 2013.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني في كافة فروعها والتمثلة في ثلاثة فروع وهي فرع غزة الرئيسي الرمال (الإدارة العامة)، وفرع خان يونس، وفرع النصر، ولقلة حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، وقد تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 170 موظف وموظفة، وتم استرداد 125 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 6 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط

المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 119 استبانة اي بنسبة 70%. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1.العمر: يبين جدول رقم (5) أن 33.6% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "أقل من 30 سنة"، و 40.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "30 أقل من 40 سنة"، و 21.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "40 أقل من 50 سنة"، و 5.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "50 سنة فأكثر".

وترى الباحث بأن أعمار العاملين في البنك توضح بأن هناك تنوع في الفئات العمرية للعاملين داخل البنك، وقد كانت الفئتين العمرية (أقل من 30 سنة) و(30 أقل من 40 سنة) هم أكثر الفئتين العمريتين تواجداً في أعمار العاملين بالبنك، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن البنك نشأ في عام 1997م وعمره 16 عاماً.

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	33.6
30 أقل من 40 سنة	48	40.3
40 أقل من 50 سنة	25	21.0
50 سنة فأكثر	6	5.0
المجموع	119	100.0

2. الجنس: يبين جدول رقم (6) أن 64.7% من عينة الدراسة من "الذكور"، و 35.3% من عينة الدراسة من "الإناث".

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64.7	77	ذكر
35.3	42	أنثى
100.0	119	المجموع

على الرغم من التقارب النسبي في تعدد السكان ما بين الذكور والإناث في قطاع غزة، فوفقاً للإحصاء المركزي الفلسطيني للعام 2013م فقد قدر عدد سكان قطاع غزة بحوالي 1.70 مليون نسمة، منهم 864 ألف ذكر بنسبة 50.08% و 837 ألف أنثى بنسبة 49.92% (الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني: 2013، 1). وهي نسبة متقاربة تكاد لا تذكر، إلا أن الدراسة تعزي السبب لأسباب اجتماعية تتعلق بذكورية المجتمع الفلسطيني، ذلك لقدرة الذكور على التأخر في العمل وتحمل ضغوطه على خلاف الإناث والأعباء الاجتماعية المناطة بها في مجتمع مسلم شرقي يتسم بالالتزام والمحافظه.

3. الحالة الاجتماعية: يبين جدول رقم (7) أن 76.5% من عينة الدراسة "متزوجين"،

و 21.0% من عينة الدراسة "غير متزوجين"، و 2.5% من عينة الدراسة "مطلقين".

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
76.5	91	متزوج
21.0	25	أعزب
2.5	3	مطلق
0.0	0	أرمل
100.0	119	المجموع

وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الموظف الأعزب في عينة الدراسة ذلك لأن نسبة من هم أقل من 30 عاماً ويعملون في البنك بلغت 40%، وذلك يفسر ارتفاع نسبة العازبين في ظل تأثر العمر عند الزواج بكثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية السائدة في المجتمع الفلسطيني الذي يعاني من أزمات اقتصادية واجتماعية بفعل العديد من العوامل، مثل (الحصار الاقتصادي الذي يعاني منه قطاع غزة منذ عام 2007م، والانقسام الفلسطيني وما خلفه من إشكاليات اجتماعية، الواقع السياسي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي وانسداد الأفق السياسي).

4. المستوى التعليمي: يبين جدول رقم (8) أن 3.4% من عينة الدراسة مستواهم

التعليمي "ثانوي"، و 14.3% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "دبلوم"، و 77.3% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "جامعي"، و 5.0% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "دراسات عليا".

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.4	4	ثانوي
14.3	17	دبلوم
77.3	92	جامعي
5.0	6	دراسات عليا
100.0	119	المجموع

إن ارتفاع نسبة المرحلة الجامعية ما بين العاملين في البنك، يعزى إلى أن أغلب الوظائف في البنوك تتطلب بالحد الأدنى درجة البكالوريوس للتوظيف، كما أن وجود فئة من العاملين في البنك حاصلين على دراسات عليا بلغت نسبتهم 5% يعطي مؤشراً على اهتمام البنك بالتنوع الأكاديمي والتطوير لرفي العمل في البنك وتطوره.

5. سنوات الخدمة: يبين جدول رقم (9) أن 33.6% من عينة الدراسة تراوحت سنوات

الخدمة لهم "5 سنوات فأقل"، و 45.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لهم "6-

10سنوات"، و17.6% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لهم "11 - 15سنة"، و3.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لهم "16 سنة فأكثر".

جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
33.6	40	5سنوات فأقل
45.4	54	6 - 10سنوات
17.6	21	11 - 15سنة
3.4	4	16 سنة فأكثر
100.0	119	المجموع

إن ارتفاع نسبة الخبرة في الفئات (6-10 سنوات) و(5 سنوات فأقل) و(11-15 سنة) يعزى إلى أن عمر البنك 16 عاماً، ولأن الغالبية العظمى من موظفي البنك أعمارهم أقل من 40 عاماً.

6.المنصب الوظيفي: يبين جدول رقم (10) أن 8.4 % من عينة الدراسة منصبه الوظيفي

"إدارة عليا (رئيس/مدير فرع)"، و17.6% من عينة الدراسة منصبه الوظيفي "مدير دائرة"، و63.9% من عينة الدراسة منصبه الوظيفي "إداري"، و10.1% من عينة الدراسة منصبه الوظيفي "فني".

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
8.4	10	إدارة عليا (رئيس / مدير فرع)
17.6	21	مدير دائرة
63.9	76	إداري
10.1	12	فني
100.0	119	المجموع

إن ارتفاع نسبة الإداريين في البنك، ذلك لأن المتطلبات الوظيفية داخل البنك تستوجب وجود عدد كبير من العاملين كإداريين، والعمل الإداري هو عماد العمل وهو شريان الاستمرار والعطاء والأداء والتنفيذ داخل البنوك.

7. التخصص العلمي حسب الشهادة: يبين جدول رقم (11) أن 59.7% من عينة الدراسة

تخصصهم العلمي "كلية علمية"، و40.3% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "كلية أدبية".

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي حسب الشهادة

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي حسب الشهادة
59.7	71	كلية علمية
40.3	48	كلية أدبية
100.0	119	المجموع

وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الكليات العلمية على الكليات الأدبية يعزى إلى طبيعة الوظائف البنكية التي تتطلب تخصصات علمية تتعلق بأمور المحاسبة والمالية داخل البنك، وبذلك هناك تفضيل من البنوك للكليات العلمية على الأدبية.

8. الراتب الشهري: يبين جدول رقم (12) أن 3.4% من عينة الدراسة تراوح راتبهم الشهري

"1000- أقل من 1500 شيكل"، و16.0% من عينة الدراسة تراوح راتبهم الشهري "1500- أقل من 2000 شيكل"، و80.7% من عينة الدراسة تراوح راتبهم الشهري "2000 شيكل فأكثر".

جدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
3.4	4	1000- أقل من 1500 شيكل
16.0	19	1500- أقل من 2000 شيكل
80.7	96	2000 شيكل فأكثر
100.0	119	المجموع

إن ارتفاع فئة العاملين من ذوي الدخل 2000 شيكل فأكثر مرتبط بارتفاع نسبة الإداريين في البنك، وهم من حاملة الشهادات الجامعية البكالوريوس أو الدراسات العليا، لذلك حصلت نسبتهم على أعلى نسبة في الرواتب 2000 شيكل فأكثر.

أعتقد بأن الرواتب بهذا الشكل لا توفر أدنى نوع من التحفيز لدى الموظفين ، لذلك فإنه يجب على إدارة البنك أن تعيد النظر في تحديد الرواتب بالقدر الذي يوفر الحفز الكافي للموظفين.

3.5 أداة الدراسة: وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
 - 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

❖ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 8 فقرات.

❖ **القسم الثاني:** تتناول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة حالة" البنك الإسلامي الفلسطيني". وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

▪ **المحور الأول:** تناول أبعاد القيادة التحويلية وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كما يلي:

◀ **البعد الأول:** التأثير المثالي (الكاريزما) ويتكون من 10 فقرات.

◀ **البعد الثاني:** رعاية الأفراد ويتكون من 10 فقرات.

◀ **البعد الثالث:** التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) ويتكون من 9 فقرات.

◀ **البعد الرابع:** الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) ويتكون من 9 فقرات.

▪ **المحور الثاني:** حفز العاملين وتم تقسيمه إلى بعدين كما يلي:

◀ **البعد الأول:** الحوافز المادية ويتكون من 14 فقرة

◀ **البعد الثاني:** الحوافز المعنوية ويتكون من 12 فقرة

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (13):

جدول رقم (13): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.6 صدق وثبات الاستبيان: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت

لقياسه(العساف: 1995، 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

• **صدق فقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

(1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) عضو ، (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية و (2) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم

(1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

(2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

• الصدق الداخلي لفقرات المحاور:

أ. الصدق الداخلي للمحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)			
1	يتحدّث المدير عن قيمه ومعتقداته	0.619	0.000
2	يتسم المدير بالثقة والصدق مع العاملين	0.747	0.000
3	يزرع المدير الاعتزاز في العاملين لارتباطهم به	0.760	0.000
4	يذهب المدير إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة	0.637	0.000
5	يتصرّف المدير بطرق تؤدي إلى احترام العاملين له	0.648	0.000
6	يلتزم المدير بالقيم المثلى في سلوكه	0.785	0.000
7	يظهر المدير حساً بالقوة والثقة بالنفس	0.677	0.000
8	يبني المدير مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل	0.818	0.000
9	يتسم المدير بقوة الشخصية واللباقة والمهنية	0.698	0.000
10	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	0.736	0.000
البعد الثاني: رعاية الأفراد			
1	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	0.669	0.000
2	يهتم المدير بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	0.657	0.000
3	يُساعد المدير العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم	0.705	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين	0.767	0.000
5	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين	0.694	0.000
6	يشجع المدير العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره	0.813	0.000
7	يقدر المدير جهود العاملين ويعترف بها	0.694	0.000
8	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	0.731	0.000
9	يولي المدير اهتمامه بكل العاملين دون تحيز أو استثناء	0.846	0.000
10	يعمل المدير على تدريب وتنمية قدرات العاملين	0.783	0.000
البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)			
1	يُعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها	0.776	0.000
2	يبحث المدير عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات	0.833	0.000
3	يقترح المدير طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات	0.723	0.000
4	يبحث المدير العاملون للنظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	0.645	0.000
5	يسمح المدير بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	0.677	0.000
6	يستشير المدير في مروضيه الإبداع والتجديد	0.709	0.000
7	يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	0.690	0.000
8	يشعر المدير بمشاعر العاملين معه ويراعيها	0.651	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9	يحدد المدير نقاط القوة والضعف ويولي أهمية لها	0.872	0.000
البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)			
1	يتحدّث المدير بحماسة عما يجب إنجازه	0.678	0.000
2	يتحدّث المدير بتفاؤل عن المستقبل	0.777	0.000
3	يؤكد المدير على أهمية وجود حس جماعي برسالة البنك	0.795	0.000
4	يُعبّر المدير عن ثقته بأن الأهداف الموضوعية ستتحقق	0.759	0.000
5	يعترف المدير بالأخطاء عند اكتشافها	0.682	0.000
6	يمتلك المدير المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	0.725	0.000
7	يسعى المدير لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	0.528	0.003
8	يفوض المدير العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة	0.809	0.000
9	يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	0.704	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: حفز العاملين

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: حفز العاملين والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (15): الصدف الداخلي لفقرات المحور الثاني: حفز العاملين

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: الحوافر المادية			
1	تشجع المكافآت المادية في البنك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	0.764	0.000
2	تشجع الرواتب الجيدة الموظفين على العمل والإبداع	0.824	0.000
3	تساهم الترقيات الوظيفية في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل	0.842	0.000
4	يساهم التأمين الصحي في تحفيز العاملين بالبنك	0.684	0.000
5	تأمين السكن والمواصلات يساعد على تحفيز العاملين بشكل كبير	0.838	0.000
6	العلاوات الدورية والاستثنائية تساهم في تحفيز العاملين في البنك	0.877	0.000
7	الجوائز والهدايا والمبالغ النقدية تساهم في رفع حافزية العاملين في البنك	0.904	0.000
8	مكافآت العمل الإضافي تحفز العاملين على التميز والإبداع في العمل	0.796	0.000
9	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات	0.848	0.000
10	يقوم البنك على إيجاد ترقية استثنائية في العمل	0.758	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	حسب ما تقتضيه المصلحة العامة		
11	سعى البنك إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	0.724	0.000
12	يساعد نظام الترقيات في البنك على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	0.766	0.000
13	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	0.527	0.003
14	يشعر العاملون أن منح المكافآت والحوافز يقلل وجود المحاباة والواسطة التي تؤثر على أداء العاملين في البنك	0.752	0.000
البعد الثاني: الحوافز المعنوية			
1	ترفع شهادات التقدير مستوى حافزية العاملين في البنك	0.797	0.000
2	يزيد منح الأوسمة والدروع والميداليات من مستوى أداء العاملين	0.779	0.000
3	تزيد الترقيات الشرفية (بدون زيادة مالية) من مستوى ثقة العاملين بأنفسهم ومن أدائهم	0.825	0.000
4	يزيد ترشيح المتميزين من العاملين لدورات تدريبية أو للدراسات العليا من مستوى تحفيزهم	0.856	0.000
5	يساعد تكليف العاملين بعمل قيادي على زيادة	0.852	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مستوى الحافزية لديهم وعلى تطوير أنفسهم		
6	يحفز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على العمل وإيجاد حلول متميزة للأزمات	0.818	0.000
7	تزيد مشاركة العاملين في البنك في وضع الخطط المستقبلية من أدائهم وترفع من مستوى تحفيزهم للعمل	0.877	0.000
8	يقدم البنك مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	0.732	0.000
9	يفضل العاملون في البنك الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	0.796	0.000
10	يزيد تفويض الصلاحيات للعاملين من إنتاجهم ويرفع مستوى تحفيزهم للعمل	0.752	0.000
11	يرفع الثناء الشفوي من مستوى معنوية العاملين ويزيد من دافعيتهم تجاه العمل	0.665	0.000
12	يشعر العاملون بالراحة والأمان في العمل عند تحسين وضعهم الوظيفي	0.632	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

1.7 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	الأول	التأثير المثالي (الكاريزما)	0.804	0.000
	الثاني	رعاية الأفراد	0.802	0.000
	الثالث	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	0.890	0.000
	الرابع	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	0.907	0.000
المحور الثاني: حفز العاملين	الأول	الحوافز المادية	0.832	0.000
	الثاني	الحوافز المعنوية	0.922	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

3.8 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (17) يبين أن هناك معامل}$$

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (17): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان البعد	البعد	المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات			
0.0000	0.8408	0.7254	10	التأثير المثالي (الكاريزما)	الأول	المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية
0.0000	0.8782	0.7829	10	رعاية الأفراد	الثاني	
0.0000	0.8719	0.7729	9	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	الثالث	
0.0000	0.8918	0.8047	8	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	الرابع	
0.0000	0.9051	0.8267	14	الحوافز المادية	الأول	المحور الثاني: حفز العاملين
0.0000	0.8844	0.7928	12	الحوافز المعنوية	الثاني	
0.0000	0.8502	0.7395	63	جميع المحاور		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (18) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (18): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور	
0.8627	10	التأثير المثالي (الكاريزما)	الأول	المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية
0.8921	10	رعاية الأفراد	الثاني	
0.9047	9	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	الثالث	
0.9215	8	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	الرابع	
0.9364	14	الحوافز المادية	الأول	المحور الثاني: حفز العاملين
0.9014	12	الحوافز المعنوية	الثاني	
0.8955	63	جميع المحاور		

3.9 المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

2. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 غير موافق بشدة ، 2 غير موافق ، 3 محايد، 4 موافق ، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.08=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (19) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(19): مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي(كشك: 1996، 89)، علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

7. معادلة سبيرمان براون للثبات

8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"

10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
- ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.
- ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة
- رابعاً: اختبار الفرضيات

4.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (20) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البعد	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	الأول	التأثير المثالي (الكاريزما)	10	1.113	0.168
	الثاني	رعاية الأفراد	10	0.791	0.558
	الثالث	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	9	0.630	0.823
	الرابع	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	8	0.766	0.600
المحور الثاني: حفز العاملين	الأول	الحوافز المادية	14	0.924	0.360
	الثاني	الحوافز المعنوية	12	1.087	0.188
جميع المحاور					
			63	1.252	0.087

4.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي - 1.98 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

4.2.1 تحليل فقرات المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

4.2.1.1 تحليل فقرات البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في البعد الأول: (التأثير المثالي (الكاريزما)) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن هما كما يلي:

1. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "81.51%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يتسم بالثقة والصدق مع العاملين".
2. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "80.84%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس".
كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "78.15%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يتحدّث عن قيمه ومعتقداته".
2. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "77.65%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة".
وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول: (التأثير المثالي (الكاريزما)) تساوي 3.99، والوزن النسبي يساوي 79.83% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 23.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة ويتسم بقوة الشخصية واللباقة والمهنية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وبذلك فإن إظهار المدير حساً بالقوة والثقة بالنفس وتحدثه عن قيمه ومعتقداته واتسامه بالثقة والصدق مع العاملين وذهابه بعيداً عن مصالحه الشخصية من أجل مصلحة الجماعة هو مؤشر على تمتع المدير ببعد التأثير المثالي أي الكاريزما، وقد ظهر ذلك جلياً وبوضوح في آراء أفراد العينة

تجاهه، وفي قيمة اختبار T للعينه الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة حيث بلغت قيمة T لمحور التأثير المثالي الكاريزما 1.113 وهي أكبر من القيمة الجدولية 0.168.

وبشكل عام يمكن القول أن نمط القيادة في البنك الإسلامي الفلسطيني يتسم بالتأثير المثالي "الكاريزما"، وهو ما أفضت به نتائج التحليل الإحصائي للعينه، وقد تطابقت نتائج الدراسة مع دراسة (أحمد الرقب، 2010) التي توصلت إلى أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تتسم بالتأثير المثالي "الكاريزما"، وتختلف مع دراسة (مشهور العمري، 2004) والتي أفضت نتائجها على وجود انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها التأثير المثالي (الكاريزما) في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

والجدول رقم (21) يوضح قيمة T لكل فقرة على حده.

جدول رقم (21): تحليل فقرات البعد الأول: (التأثير المثالي (الكاريزما)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتحدّث المدير عن قيمه ومعتقداته	3.91	0.713	78.15	13.886	0.000
2	يتسم المدير بالثقة والصدق مع العاملين	4.08	0.585	81.51	20.073	0.000
3	يزرع المدير الاعتزاز في العاملين لارتباطهم به	3.97	0.650	79.33	16.217	0.000
4	يذهب المدير إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة	3.88	0.703	77.65	13.688	0.000
5	يتصرّف المدير بطرق تؤدي إلى احترام	4.03	0.559	80.50	19.993	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	العاملين له					
6	يلتزم المدير بالقيم المثلى في سلوكه	4.00	0.537	80.00	20.322	0.000
7	يظهر المدير حساً بالقوة والثقة بالنفس	4.04	0.558	80.84	20.358	0.000
8	يبنى المدير مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل	3.97	0.695	79.50	15.310	0.000
9	يتسم المدير بقوة الشخصية واللباقة والمهنية	4.04	0.669	80.84	16.995	0.000
10	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	4.00	0.748	80.00	14.586	0.000
	جميع العبارات	3.99	0.470	79.83	23.039	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.2.1.2 تحليل فقرات البعد الثاني: رعاية الأفراد

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني: رعاية الأفراد وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "79.50%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يحرص الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين".
2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "78.99%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يُساعد العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "76.13%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين".
 2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "76.13%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يشجع العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره".
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني: رعاية الأفراد تساوي 3.90، والوزن النسبي يساوي 78.08% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.936 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يحال رعاية الأفراد بالبنك وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وعلى الرغم من أن النتائج تفضي إلى أن المدير بالبنك الإسلامي الفلسطيني يهتم ببعد رعاية الأفراد داخل البنك، إلا أن النتائج أعطت مؤشراً آخر يتعلق بأن اهتمام المدير برعاية الأفراد يتعلق بالمصلحة العامة ومصلحة البنك أكثر من مصلحة الفرد الشخصية أو الذاتية، وقد ظهر ذلك في أن أقل فقرتين في فقرات هذا المحور حصلت على اهتمام المدير وفقاً لآراء العينة هي الفقرة الثانية أن "المدير يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين"، والفقرة السادسة أن "المدير يشجع العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره"، في حين كانت أعلى فقرتين هما "المدير يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين"، وأن "المدير يُساعد العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم"، وكلاهما لها أثر مباشر على العمل والمصلحة العامة في الالتزام والثقة والحماس وتعزيز نقاط القوة، ففوة الكادر البشري في المؤسسة تعكس قوة المؤسسة، وذلك يمكن تفسيره من أن المدير يعطي أولوية للمصلحة العامة على مصالح الفرد لقناعته الخاصة بأن الفرد يجب أن يوائم ظروفه مع العمل أكثر من موافقة ظروف العمل مع ظروف الفرد.

وقد تطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بن حمدان، 2009) والتي أكدت على أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، ودراسة (الرقب، 2010) والتي أثبتت وجود اتجاه عام للقيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بالاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين، ودراسة (عباس، 2010) التي أظهرت أن مستوى توفر سلوك الاعتبارات

الفردية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفع جداً، ودراسة (خلف، 2010) التي بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعد الاعتبارات الفردية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الكاديميين، وقد اختلف بذلك مع دراسة (الغامدي، 2011) التي أثبتت أن القيادات الأمنية بحرس الحدود يمارسون بعد الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة، ودراسة (العمري، 2004) التي أثبتت أن ممارسة بعد الاعتبارات الفردية للمديرين لا يرقى إلى المستوى المأمول.

جدول رقم (22): تحليل فقرات البعد الثاني: رعاية الأفراد

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	3.92	0.645	78.32	15.481	0.000
12	يهتم المدير بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	3.81	0.655	76.13	13.445	0.000
13	يساعد المدير العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم	3.95	0.609	78.99	17.022	0.000
14	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين	3.97	0.670	79.50	15.878	0.000
15	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين	3.89	0.768	77.82	12.654	0.000
16	يشجع المدير العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.81	0.773	76.13	11.381	0.000
17	يقدر المدير جهود العاملين ويعترف بها	3.92	0.605	78.32	16.522	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
18	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.92	0.645	78.32	15.481	0.000
19	يولي المدير اهتمامه بكل العاملين دون تحيز أو استثناء	3.92	0.783	78.49	12.881	0.000
20	يعمل المدير على تدريب وتنمية قدرات العاملين	3.94	0.642	78.82	16.000	0.000
	جميع العبارات	3.90	0.550	78.08	17.936	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 118 " تساوي 1.98

4.2.1.3 تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "82.02%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل".

2. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "78.99%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يشعر بمشاعر العاملين معه وبرايعها".
كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "76.47%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد".

2. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "75.46%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) تساوي 3.91، والوزن النسبي يساوي 78.19% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 20.24 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد ويحث العاملين للنظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

إن النتائج تقضي إلى أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بالتحفيز العقلي (الاستثارة العقلية للأفراد) فهي تدرك مدى الحاجة للتغيير وتدرك مدى تأثير مشاعر العاملين واستقرارها في عملية التغيير وبالتالي فهي تراعيها، ولذلك فهي تستثير مرؤوسيه من أجل الإبداع والتجديد، ويترك انطباعاً بالثقة في قدرات المرؤوسين بشكل كبير، مما يزيد التفاؤل بالمستقبل، وتسمح بمخاطرة محسوبة في العمل في اتخاذ القرارات ولكن بدرجة ضعيفة ذلك ما أفضت له نتائج الدراسة بحصول المخاطرة المحسوبة على أقل وزن نسبي، وبالمجمل العام فإن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بالتحفيز العقلي لمرؤوسيه.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (الرقب، 2010) والتي نصت على أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تتمتع بسمة الحفز الفكري وتمتلكها، كما تطابقت مع دراسة (السبيعي، 2009) والتي أشارت إلى أن تحفيز العاملين فكرياً من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة، ودراسة (الديب، 2012) التي توصلت إلى أن القيادات الإدارية الأكاديمية تهتم بالاعتبارات الفردية بشكل كبير جداً، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (العمرى، 2004) والتي أشارت نتائجها بوجود انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادة التحويلي ومنها الحفز الفكري أو الاستثارة العقلية، في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ودراسة (عيسى، 2008) التي بينت أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين (الاستثارة الفكرية).

جدول رقم (23): تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
21	يُعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها	3.87	0.688	77.31	13.725	0.000
22	يبحث المدير عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات	3.90	0.588	77.98	16.683	0.000
23	يقترح المدير طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات	3.92	0.591	78.32	16.918	0.000
24	يحث المدير العاملين للنظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	3.91	0.611	78.15	16.216	0.000
25	يسمح المدير بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	3.77	0.741	75.46	11.374	0.000
26	يستثير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3.82	0.659	76.47	13.626	0.000
27	يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	4.10	0.558	82.02	21.507	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
28	يشعر المدير بمشاعر العاملين معه ويراعيها	3.95	0.687	78.99	15.077	0.000
29	يحدد المدير نقاط القوة والضعف ويولي أهمية لها	3.95	0.636	78.99	16.293	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.2.1.4 تحليل فقرات البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "81.34%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه".
2. في الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي "80.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل". كما تبين النتائج أن اقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "78.15%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع".
2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "77.48%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة". وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) تساوي 3.97، والوزن النسبي يساوي 79.42% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 20.505 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98،

و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة كما يؤكّد المدير على أهمية وجود حس جماعي برسالة البنك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وبذلك يتضح من إجابات أفراد العينة وبشكل واضح أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها سمة الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) للمرؤوسين ذلك نابع من إدراكها من أهمية الحفز الإلهامي وتأثيره على التابعين في إثارة حب التحدي، والالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وتتفق الدراسة مع دراسة (البهال، 2008) التي أشارت إلى تملك القيادات التحويلية بعد الحفز الإلهامي، ودراسة (أحمد الرقب، 2010) والتي أشارت إلى امتلاك القيادات الإدارية الجامعية سمة الحفز الإلهامي، ودراسة (Politis, 2002) التي توصلت إلى أهمية الحفز الألهامي وكبعد من أبعاد القيادة التحويلية ودوره في تحفيز اكتساب المعرفة عبر الحماسة والمثالية، ودراسة (Zhou & Shine, 2003) التي توصلت إلى أن التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية يعزز تنمية المقدرات الإبداعية للعاملين، واختلفت مع دراسة (العمرى، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الإلهامي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (24): تحليل فقرات البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
30	يتحدّث المدير بحماسة عما يجب إنجازه	4.07	0.563	81.34	20.662	0.000
31	يتحدّث المدير بتفاؤل عن المستقبل	3.99	0.657	79.83	16.455	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
32	يؤكد المدير على أهمية وجود حس جماعي برسالة البنك	3.97	0.617	79.50	17.234	0.000
33	يُعبّر المدير عن ثقته بأن الأهداف الموضوعية ستتحقق	4.00	0.638	80.00	17.104	0.000
34	يعترف المدير بالأخطاء عند اكتشافها	3.91	0.701	78.15	14.123	0.000
35	يمتلك المدير المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3.87	0.696	77.48	13.704	0.000
36	يسعى المدير لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	3.91	0.759	78.15	13.043	0.000
37	يفوض المدير العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة	3.98	0.689	79.66	15.574	0.000
38	يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	4.03	0.650	80.67	17.345	0.000
	جميع العبارات	3.97	0.517	79.42	20.505	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.3 تحليل جميع أبعاد المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد تساوي 3.94، والوزن النسبي يساوي 78.89% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 22.768 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أبعاد القيادة التحويلية متمثلة بأداء المدير بشكل جيد عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وفقاً لنتائج تحليل جميع أبعاد المحور الأول أبعاد القيادة التحويلية، وتحليل فقرات الأبعاد السابقة، يتبين لنا أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبقها بكافة جوانبها وأبعادها، وأن أداء المدير قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية. ويمكن إيعاز هذه النتائج إلى أن قادة البنك الإسلامي الفلسطيني يدركون مدى أهمية هذه الأبعاد للعمل، ويسعون إلى ترسيخها داخل الموظفين عبر الممارسة، فيجعلون من أنفسهم أنموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2010) الذي توصل إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تطبق القيادة الإدارية بكافة جوانبها، وكذلك دراسة (الرقاد، أبو دية، 2012) التي توصلت إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة. ودراسة (الهالي، 2001) التي توصلت إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قيادات تحويلية. ودراسة (الغزالي، 2013) التي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، ودراسة (عباس، 2010) التي أظهرت أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً. ودراسة (آل فطيح، 2013) التي استنتجت أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، ودراسة (بن حمدان، 2009) والتي أشارت إلى أن القيادات الأمنية تتوفر لديها بعد التأثير المثالي من أبعاد القيادة التحويلية، وقد اختلفت مع دراسة (عيسى، 2008) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية بمحافظات غزة دون المستوى المطلوب، ودراسة (الغامدي، 2011) التي توصلت إلى أن قيادات لحرص الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون وبدرجة متوسطة السلوك القيادي التحويلي.

جدول رقم (25): تحليل أبعاد المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	التأثير المثالي (الكاريزما)	3.99	0.470	79.83	23.039	0.000
2	رعاية الأفراد	3.90	0.550	78.08	17.936	0.000
3	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	3.91	0.490	78.19	20.242	0.000
4	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	3.97	0.517	79.42	20.505	0.000
	جميع العبارات	3.94	0.452	78.89	22.768	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "118" تساوي 1.98

4.4 تحليل فقرات المحور الثاني: حفز العاملين

4.4.1 تحليل فقرات البعد الأول: الحوافز المادية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول: الحوافز المادية وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "83.03%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "مكافآت العمل الإضافي تحفز العاملين على التميز والإبداع في العمل".
2. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "82.69%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "التأمين الصحي يساهم في تحفيز العاملين بالبنك".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "11" بلغ الوزن النسبي "75.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "سعى البنك إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين".
2. في الفقرة "13" بلغ الوزن النسبي "75.63%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملون يعتقدون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل". وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع البعد الأول: الحوافز المادية تساوي 3.99 والوزن النسبي يساوي 79.77% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 19.906 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الحوافز المادية تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وبذلك، تفضي نتائج التحليل الإحصائي لأفراد العينة أن البنك الإسلامي الفلسطيني يهتم بتوفير الحوافز المادية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم تساعدهم على الإبداع في العمل، فالقيادة الإدارية بالبنك تدرك مدى فعالية نظام الحوافز المادية على المستويين العملي والشخصي للعاملين، ومدى فعاليته في رفع مستوى الأداء والمثابرة والإبداع والمنافسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق الرضا الشخصي للعامل عبر أدائه، وهي بذلك تتفق مع دراسة ودراسة (Piccolo, 2006) التي وجدت أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، وتختلف مع دراسة (العكش، 2007) التي توصلت إلى أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز المادية في الوزارات، وتختلف مع دراسة (الجريد، 2007) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية تستخدم بدرجة قليلة مع العاملين بشرطة منطقة الجوف.

جدول رقم (26): تحليل فقرات البعد الأول: الحوافز المادية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تشجع المكافآت المادية في البنك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة	4.03	0.887	80.50	12.603	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	للحصول عليها					
2	تشجع الرواتب الجيدة الموظفين على العمل والإبداع	4.01	0.839	80.17	13.117	0.000
3	تساهم الترقيات الوظيفية في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل	4.08	0.794	81.51	14.785	0.000
4	يساهم التأمين الصحي في تحفيز العاملين بالبنك	4.13	0.712	82.69	17.377	0.000
5	تأمين السكن والمواصلات يساعد على تحفيز العاملين بشكل كبير	4.06	0.740	81.18	15.612	0.000
6	العلاوات الدورية والاستثنائية تساهم في تحفيز العاملين في البنك	4.07	0.800	81.34	14.558	0.000
7	الجوائز والهدايا والمبالغ النقدية تساهم في رفع حافزية العاملين في البنك	4.12	0.679	82.35	17.964	0.000
8	مكافآت العمل الإضافي تحفز العاملين على التميز والإبداع في العمل	4.15	0.659	83.03	19.051	0.000
9	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من	3.94	0.857	78.82	11.985	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات					
10	يقوم البنك على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	3.82	0.755	76.47	11.896	0.000
11	سعى البنك إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	3.79	0.746	75.80	11.544	0.000
12	يساعد نظام الترقيات في البنك على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.94	0.740	78.82	13.877	0.000
13	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	3.78	0.783	75.63	10.890	0.000
14	يشعر العاملون أن منح المكافآت والحوافز يقلل وجود المحاباة والواسطة التي تؤثر على أداء العاملين في البنك	3.92	0.715	78.49	14.104	0.000
	جميع العبارات	3.99	0.542	79.77	19.906	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.4.2 تحليل فقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "82.69%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "شهادات التقدير ترفع مستوى حافزية العاملين في البنك".
2. في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "82.52%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملون يشعرون بالراحة والأمان في العمل عند تحسين وضعهم الوظيفي".
كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي "75.63%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملون يفضلون في البنك الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها".
2. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "73.61%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "البنك يقدم مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية تساوي 3.96، والوزن النسبي يساوي 79.13% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.566 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الحوافز المعنوية مثل منح الأوسمة والدروع والميداليات وشهادات التقدير تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك، تفضي نتائج التحليل الإحصائي لأفراد العينة أن البنك الإسلامي الفلسطيني يهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل. فالقياد الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية الحوافز المعنوية مثلها مثل الحوافز المادية على أداء العاملين وإنتاجيتهم، وتدرك أن البعض يفضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية، وبالتالي فهي تعتم بالحوافز المعنوية مثل درجة اهتمامها بالحوافز المادية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وجعل العامل يسعى باستمرار للتميز والإبداع من أجل تحقيق مزيداً من التقدم عبر

التكريمات المعنوية، وهي تتفق بذلك مع دراسة (Piccolo, 2006) التي وجدت أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، وتختلف بذلك مع دراسة (الجريد، 2007) التي توصلت إلى أن الحوافز المعنوية تستخدم بدرجة قليلة مع العاملين بشرطة منطقة الجوف. ودراسة (العكش، 2007) التي توصلت إلى أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز المعنوية في الوزارات.

جدول رقم (27): تحليل فقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ترفع شهادات التقدير مستوى حافزية العاملين في البنك	4.13	0.650	82.69	19.040	0.000
2	يزيد منح الأوسمة والدروع والميداليات من مستوى أداء العاملين	4.07	0.686	81.34	16.981	0.000
3	تزيد الترقيات الشرفية (بدون زيادة مالية) من مستوى ثقة العاملين بأنفسهم ومن أدائهم	3.99	0.742	79.83	14.575	0.000
4	يزيد ترشيح المتميزين من العاملين لدورات تدريبية أو للدراسات العليا من مستوى تحفيزهم	3.99	0.731	79.83	14.805	0.000
5	يساعد تكليف العاملين بعمل قيادي على زيادة مستوى الحافزية لديهم وعلى تطوير أنفسهم	3.96	0.718	79.16	14.560	0.000
6	يحفز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على العمل وإيجاد حلول متميزة للأزمات	3.94	0.751	78.82	13.667	0.000
7	تزيد مشاركة العاملين في البنك في وضع الخطط المستقبلية من أدائهم وترفع من مستوى تحفيزهم	3.99	0.670	79.83	16.142	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	للعمل					
8	يقدم البنك مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	3.68	0.853	73.61	8.704	0.000
9	يفضل العاملون في البنك الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	3.78	0.804	75.63	10.601	0.000
10	يزيد تفويض الصلاحيات للعاملين من إنتاجهم ويرفع مستوى تحفيزهم للعمل	3.88	0.666	77.65	14.451	0.000
11	يرفع الثناء الشفوي من مستوى معنوية العاملين ويزيد من دافعيتهم تجاه العمل	3.93	0.647	78.66	15.716	0.000
12	يشعر العاملون بالراحة والأمان في العمل عند تحسين وضعهم الوظيفي	4.13	0.708	82.52	17.356	0.000
	جميع العبارات	3.96	0.562	79.13	18.566	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.5 تحليل جميع أبعاد المحور الثاني: حفز العاملين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الثاني: حفز العاملين وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد تساوي 3.97، والوزن النسبي يساوي 79.48% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 20.417 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يحاول أن يحفز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على العمل وإيجاد حلول متميزة للأزمات عن طريق إعطاء العاملين حوافز مادية ومعنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك فإن البنك الإسلامي الفلسطيني يهتم ببعدي التحفيز المادي والمعنوي من أجل رفع مستوى أداء الموظفين داخل البنك، وخلق مزيداً من المنافسة الإيجابية والإبداع والتميز في أداء العاملين داخل البنك، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة إلى أبعد مما هو متوقع، أي أن إنجازات العاملين تفوق المتوقع منهم عبر عمليات التحفيز المادية والمعنوية، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Piccolo, 2006) التي وجدت أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، وهي تختلف بذلك مع دراسة (الجريد، 2007) التي توصلت إلى أن الحوافز المعنوية والمادية تستخدم بدرجة قليلة مع العاملين بشركة منطقة الجوف، ودراسة (العكش، 2007) التي توصلت إلى أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز المعنوية في الوزارات.

جدول رقم (28): تحليل أبعاد المحور الثاني: حفز العاملين

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الحوافز المادية	3.99	0.542	79.77	19.906	0.000
2	الحوافز المعنوية	3.96	0.562	79.13	18.566	0.000
	جميع العبارات	3.97	0.520	79.48	20.417	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "118" تساوي 1.98

4.6 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و حفز

العاملين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي (الكاريزما) و حفز العاملين عند مستوى

دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين حفز العاملين (الحوافز المادية والمعنوية) والتأثير المثالي (الكاريزما) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.485 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.271، مما يدل على وجود علاقة طردية بين حفز العاملين (الحوافز المادية والمعنوية) والتأثير المثالي (الكاريزما) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

أي أنه كلما زاد التأثير المثالي كان هناك زيادة في حفز العاملين، وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن توظيف الحوافز من قبل المدير أحد عوامل التأثير المثالي للمدير أو القيادة الإدارية على العاملين، خصوصاً الحوافز المعنوية أو المادية التي تعطي انطباعاً عن مدى تقييم المدير لمجمل الأعمال التي ينجزه العاملون خلال فترة معينة، وأن الجهد والمثابرة والتميز والإبداع لا يكون بدون أي مقابل أو اهتمام من قبل القيادة الإدارية. وبذلك هذا يفسر العلاقة الطردية ما بين الجانبين أي أنه كلما ارتفع التأثير المثالي يعني ارتفاع الاهتمام بالعاملين والتركيز على عملهم وإبداعهم مما يعني ارتفاع الحوافز بكلا شقيها المادي والمعنوي.

جدول رقم (29): معامل الارتباط بين حفز العاملين و التأثير المثالي (الكاريزما)

المحور	الإحصاءات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	حفز العاملين
التأثير المثالي (الكاريزما)	معامل الارتباط	0.400	0.524	0.485
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	119	119	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.271

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز العاملين و رعاية الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين حفز العاملين و رعاية الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.565 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.271، مما يدل على وجود علاقة طردية بين حفز العاملين و رعاية الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بالأفراد و رعايتهم يعمل على إدراك العاملين مدى اهتمام المرؤوسين بأمورهم، واهتمامهم بتقدمهم و تطورهم، فرعاية الأفراد عبر الاهتمام باحتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم مختلفة عن الآخرين، وتشجيعهم لتعبير عن أفكارهم، و غرس روح الحماس والالتزام والثقة وتعزيز نقاط القوة لديهم، جميعها لها أثر مباشر على العاملين وعلى حفزهم.

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين حفز العاملين و رعاية الأفراد

المحور	الإحصاءات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	حفز العاملين
رعاية الأفراد	معامل الارتباط	0.494	0.577	0.565
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	119	119	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 117 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.271

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز العاملين و التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين حفز العاملين و التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.633 وهي

أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.271، مما يدل على وجود علاقة طردية بين حفز العاملين والتحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وتعزو الباحثة العلاقة الطردية ما بين الحوافز والاستثارة العقلية أو التحفيز العقلي، إلى أن التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية للأفراد) لها تأثير مباشر على فكر ونفسية العاملين داخل المؤسسة، فإدراك المؤسسة أهمية الحاجة للتغيير وتأثيره على مشاعر العاملين واستقرارها، فهي بذلك تستثير مرؤوسيهما من أجل الإبداع والتجديد، وتترك انطباعاً بالثقة في قدرات المرؤوسين بشكل كبير.

جدول رقم (31): معامل الارتباط بين حفز العاملين و التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)

حفز العاملين	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	الإحصاءات	المحور
0.633	0.686	0.519	معامل الارتباط	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)
0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
119	119	119	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.271

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز العاملين والحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين حفز العاملين والحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.684 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.271، مما يدل على وجود علاقة طردية بين حفز العاملين والحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وترى الباحثة أن العلاقة الطردية ما بين حفز العاملين والدافعية الإلهامية ذلك لأن الحفز الإلهامي يؤثر على التابعين من خلال إثارة حب التحدي، والالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وبذلك فهو يساهم مثله مثل الحوافز في تحفيز الموظفين وفعاليتهم، وهذا يفسر العلاقة الطردية ما بين حفز العاملين والدافعية الإلهامية.

جدول رقم (32): معامل الارتباط بين حفز العاملين والحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

المحور	الإحصاءات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	حفز العاملين
الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	معامل الارتباط	0.596	0.700	0.684
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	119	119	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.271

تحليل الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية

وحفز العاملين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وحفز العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.660 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.271، مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وحفز العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

إن وجود العلاقة الطردية ما بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على حده، يجعل العلاقة طردية ما بين الحوافز ببعديها والقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، إلى جانب القيادة التحويلية بأبعادها الأربع تساهم في رفع مستوى الحماسة والدافعية والحافزية لدى العاملين للعمل والإنجاز والإبداع والتميز، وهو نفس الأثر للحوافز عند تطبيقها داخل المؤسسات، أو نفس الغاية التي تسعى المؤسسات تحقيقها عبر تطبيق نظام الحوافز، وبالتالي ذلك يفسر العلاقة الطردية ما بين الحوافز والقيادة التحويلية بأبعادها الأربع.

جدول رقم (33): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وحفز العاملين

المحور	الإحصاءات	حفز العاملين
أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط	0.660
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.217

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى كل من (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، الراتب الشهري، التخصص العلمي حسب الشهادة) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (34) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 1.077 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.362 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05.

قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.952 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.418 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.928 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.430 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05 = α .

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر يعزى إلى أن جميع العاملين أو الموظفين في البنك الإسلامي يتم التعامل معهم من قبل المدراء بنفس الأسلوب، وهم يخضعون لنفس الآليات والضوابط الإدارية داخل البنك، أي يعيشون في نفس بيئة العمل بكافة حيثياتها. أي أن تطبيق القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية يشمل جميع الموظفين أو المرؤوسين دون استثناء أو تمييز حسب العمر، وبذلك فهذا يفسر عدم وجود تأثير للعمر في آراء العينة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (خلف، 2010) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير العمر، ودراسة (عباس، 2010) حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.660	3	0.220	1.077	0.362
	داخل المجموعات	23.493	115	0.204		
	المجموع	24.153	118			
حفز العاملين	بين المجموعات	0.774	3	0.258	0.952	0.418
	داخل المجموعات	31.170	115	0.271		
	المجموع	31.944	118			
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.535	3	0.178	0.928	0.430
	داخل المجموعات	22.101	115	0.192		
	المجموع	22.636	118			

في قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 115" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام

القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (35) كما

يلي:

- قيمة t المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 0.368 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.714 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة t المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.234 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.815 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.112 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.911 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

$\alpha =$

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس تخضع لنفس السبب الذي خضع له العمر، فكل الجنسين يخضعون لنفس بيئة العمل بكافة حيثياتها وآلياتها وضوابطها، وأن البنك الإسلامي لا يميز في المعاملة بين الموظفين على أساس الجنس، فجميع العاملين أو الموظفين في البنك الإسلامي يتم التعامل معهم من قبل المدراء بنفس الأسلوب.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (الديب، 2012) التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس نحو تقدير ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس، كما تتفق الدراسة مع دراسة (عيسى، 2008)، ودراسة (العمري، 2004) والتي استنتجت أنه لا توجد فروق في آراء الجنسين حول ممارسة القيادة التحويلية. بينما اختلفت الدراسة في نتائجها مع دراسة (الرقب، 2010) والتي أظهرت وجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور وذلك لكبر حجم عدد الذكور في الدراسة على الإناث.

جدول رقم (35): نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين يعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
أبعاد القيادة التحويلية	ذكر	77	3.956	0.461	0.368	0.714
	أنثى	42	3.924	0.441		
حفز العاملين	ذكر	77	3.966	0.578	0.234	0.815
	أنثى	42	3.989	0.400		
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	ذكر	77	3.960	0.459	0.112	0.911
	أنثى	42	3.950	0.402		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية والنتائج مبينة في جدول رقم (36) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 0.741 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.479 وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.535 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.587 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.700 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.499 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية إلى أن جميع العاملين أو الموظفين على اختلاف حالتهم الاجتماعية يخضعون لنفس البيئة الوظيفية ويخضعون لنفس الأسلوب من قبل المدراء، ويخضعون لنفس الآليات والضوابط الإدارية داخل البنك، أي يعيشون في نفس بيئة العمل بكافة حيثياتها. فالقيادة الإدارية داخل البنك لا تميز بين العاملين على أساس الحالة الاجتماعية، بل تتعامل مع كل فرد ببعده الخاص وكيانه وحالته الخاصة، وتعطيه قدرًا من الاهتمام بما يتلائم مع وضعه.

جدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.305	2	0.152	0.741	0.479

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	23.848	116	0.206		
	المجموع	24.153	118			
حفز العاملين	بين المجموعات	0.292	2	0.146	0.535	0.587
	داخل المجموعات	31.651	116	0.273		
	المجموع	31.944	118			
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.270	2	0.135	0.700	0.499
	داخل المجموعات	22.366	116	0.193		
	المجموع	22.636	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 116" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي والنتائج مبينة في جدول رقم (37) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 0.796 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.499 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.280 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.839 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.616 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.606 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي، هو خضوع جميع الموظفين لنفس بيئة العمل ولنفس أسلوب التعامل مع من المدراء، ولنفس الضوابط والآليات التي يخضعها لها كافة الموظفين. إلى جانب أن الوعي لدى العاملين والانضباط والتميز والإبداع يزيد كلما زادت الدرجة العلمية، وبالتالي يزيد وعيهم بأهمية القيادة التحويلية ودورها وبأبعادها، إلى جانب أن الغالبية العظمى هم من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا. وهي تتفق بذلك مع دراسة (خلف، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية والقدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين يعزى للمؤهل العلمي. كما تتفق مع دراسة (عيسى، 2008) التي خرجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.491	3	0.164	0.796	0.499
	داخل المجموعات	23.661	115	0.206		
	المجموع	24.153	118			
حفز العاملين	بين المجموعات	0.232	3	0.077	0.280	0.839
	داخل المجموعات	31.712	115	0.276		
	المجموع	31.944	118			
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.358	3	0.119	0.616	0.606
	داخل المجموعات	22.278	115	0.194		
	المجموع	22.636	118			

في قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 115 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (38) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 1.163 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.327 وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.833 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.478 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.121 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.344 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويفسر الباحث عدم وجود اختلاف في آراء المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لأن النسبة العظمى من موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني أقل من 40 عاماً. وبالتالي يوجد تقارب في سنوات الخدمة، في ظل أن عمر البنك 16 عاماً فقد أنشأ في عام 1997م، وبالتالي فإن خبرة العاملين داخل البنك متقاربة بغض النظر عن خبرتهم الخارجية أو الفارق في العمر.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما تتفق مع دراسة (خلف، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأيضاً تتفق مع دراسة (عيسى، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات امدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ودراسة (الديب، 2010) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات استبيان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والدرجة الكلية لمدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لأفراد العينة.

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.711	3	0.237	1.163	0.327
	داخل المجموعات	23.441	115	0.204		
	المجموع	24.153	118			
حفز العاملين	بين المجموعات	0.679	3	0.226	0.833	0.478
	داخل المجموعات	31.264	115	0.272		
	المجموع	31.944	118			
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.643	3	0.214	1.121	0.344
	داخل المجموعات	21.993	115	0.191		
	المجموع	22.636	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 115" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 0.055 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.983 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.799 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.497 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.239 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.869 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وترى الباحثة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم إداريون بنسبة 64% وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير لاستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05. إلى جانب أن جميع الموظفين في البنك الإسلامي الفلسطيني يخضعون لنفس النظام داخل البنك. وهي تختلف بذلك مع دراسة (الرقب، 2010) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة الأكاديميين، وتتفق مع دراسة (الغامدي، 2011) التي أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 في

اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير مجال العمل.

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.035	3	0.012	0.055	0.983
	داخل المجموعات	24.118	115	0.210		
	المجموع	24.153	118			
حفز العاملين	بين المجموعات	0.652	3	0.217	0.799	0.497
	داخل المجموعات	31.291	115	0.272		
	المجموع	31.944	118			
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.140	3	0.047	0.239	0.869
	داخل المجموعات	22.496	115	0.196		
	المجموع	22.636	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 115" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية

بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى التخصص العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (40) كما يلي:

- قيمة t المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 0.557 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.579 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

- قيمة t المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 0.092 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.927 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.297 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.767 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وترى الباحثة أن جميع الموظفين على اختلاف تخصصهم خضعوا لنفس الآليات والضوابط ولنفس الأساليب الإدارية، ولهذا لا توجد فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

وتتفق الدراسة بهذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص. كما تتفق مع دراسة (الديب، 2010) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي وفقاً لاستجابة أفراد العينة.

جدول رقم (40): نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين يعزى إلى التخصص العلمي

المحور	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
أبعاد القيادة التحويلية	كلية علمية	71	3.963	0.434	0.557	0.579
	كلية أدبية	48	3.916	0.481		
حفز العاملين	كلية علمية	71	3.970	0.448	0.092	0.927
	كلية أدبية	48	3.979	0.617		
أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)	كلية علمية	71	3.966	0.392	0.297	0.767
	كلية أدبية	48	3.942	0.502		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الراتب الشهري عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الراتب الشهري والنتائج مبينة في جدول رقم (41) كما يلي:

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الأول "استخدام القيادة التحويلية بأبعادها" تساوي 2.101 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.127 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها تعزى إلى الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05

- قيمة F المحسوبة لفقرات المحور الثاني "حفز العاملين" تساوي 2.910 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.058 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفز العاملين تعزى إلى الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.616 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.07 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.077 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الراتب الشهري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن نظام الرواتب داخل البنك الإسلامي الفلسطيني يراعي أو يتناسب مع حجم الواجبات بالموظف، أي هناك رضا تام عن نظام الرواتب داخل البنك، إلى جانب ارتفاع مستوى رواتب العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني مقارنة بنفس الوظائف في مؤسسات أخرى، وانتظام دفعها.

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى الراتب الشهري

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.844	2	0.422	2.101	0.127

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
		0.201	116	23.308	داخل المجموعات	
			118	24.153	المجموع	
0.058	2.910	0.763	2	1.526	بين المجموعات	حفز العاملين
		0.262	116	30.417	داخل المجموعات	
			118	31.944	المجموع	
0.077	2.616	0.488	2	0.977	بين المجموعات	أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (جميع المحاور)
		0.187	116	21.659	داخل المجموعات	
			118	22.636	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 116" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

■ أولاً: النتائج

■ ثانياً: التوصيات

5.1 أولاً: نتائج الدراسة

- أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها قدرة على التأثير المثالي وتمتع بالكاريزما، فالقيادة الإدارية على سبيل المثال لا الحصر لديها حساً بالقوة والثقة بالنفس وتحدث عن قيمها ومعتقداتها، واتسامها بالثقة والصدق مع العاملين وذهابها بعيداً عن مصالحها الشخصية من أجل مصلحة الجماعة هو مؤشر على تمتع القيادة الإدارية ببعدها التأثير المثالي أي الكاريزما.
- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك، فالقيادة الإدارية تغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين، وتساعد العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم، وتهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، وتشجع العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكارها.
- القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بالتحفيز العقلي (الاستثارة العقلية للأفراد) فهي تدرك مدى الحاجة للتغيير وتدرك مدى تأثير مشاعر العاملين واستقرارها في عملية التغيير وبالتالي فهي تراعيها، ولذلك فهي تستثير مروضيها من أجل الإبداع والتجديد، وتسمح بمخاطرة محسوبة في العمل في اتخاذ القرارات.
- أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها سمة الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) للمروضين ذلك نابع من إدراكها من أهمية الحفز الإلهامي وتأثيره على التابعين، فالقيادة الإدارية تتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، وتعبّر عن تقديرها للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل، وتسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع، كما تمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبقها بكافة جوانبها وأبعادها، وأن أداء القيادة الإدارية قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية.
- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المادية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم تساعد على الإبداع في العمل، فالقيادة الإدارية توفر مكافآت للعمل الإضافي، وتوفر التأمين الصحي، وترفع من المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين، وأن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل، ذلك يساهم في تحفيز العاملين بالبنك على التميز والإبداع في العمل.
- أن الحوافز المادية تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل.
- أن الحوافز المعنوية مثل منح الأوسمة والدروع والميداليات وشهادات التقدير تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل.

- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل، كشهادات التقدير التي ترفع مستوى حافزية العاملين في البنك، وتحسين وضعهم الوظيفي الذي يشعرون بالراحة والأمان في العمل، كما أن العاملون يفضلون في البنك الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها، إلى جانب ما يقدمه البنك من مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
- أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تحاول أن تحفز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على العمل وإيجاد حلول متميزة للأزمات عن طريق إعطاء العاملين حوافز مادية ومعنوية.
- وجود علاقة طردية بين حفز العاملين (الحوافز المادية والمعنوية) وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والتحفيز العقلي، والحفز الإلهامي) كل على حده، وبين حفز العاملين وأبعاد القيادة التحويلية كمحور واحد.
- عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، التخصص العلمي، الراتب الشهري)، حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها.
- عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، التخصص العلمي، الراتب الشهري)، حول حفز العاملين بجانبها (المادي والمعنوي).
- عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، التخصص العلمي، الراتب الشهري)، حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين.

5.2 ثانياً: توصيات الدراسة

1. إعطاء أولوية وأهمية للعلاقات الإنسانية ما بين العاملين والقيادة الإدارية.
2. الاهتمام بجميع العاملين دون التمييز أو استثناء بشكل تام وكامل.
3. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك.
4. تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين والقدرة العالية على استشراف المستقبل وإثارة روح الحماس للعاملين.
5. تعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية للبنك.

6. توفير دورات تدريبية وتنقيفية للموظفين حديثي التوظيف أو قليل المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية وخصائصها.
7. رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة. وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.
8. زيادة الاهتمام بالحاجات الشخصية والعملية للمرؤوسين.
9. زيادة عملية التفويض للمرؤوسين داخل العمل.
10. زيادة فاعلية العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
11. العمل على خلق مناخ تنافسي إيجابي يحرك طاقاتهم وينمي قدراتهم.

المراجع

مراجع الدراسة

■ المقابلات

- مدير الدائرة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني، غزة، 02 ديسمبر 2013م.

■ كتب

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم(2009): لسان العرب لابن منظور، المجلد الرابع، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو رشيد، رشيد بن عبدالعزيز، وآخرون(1423): التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي، دورة المشرفين التربويين، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الأكاديمية العربية(2013): التحفيز وسلوك الأفراد، الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح، برنامج ماجستير إدارة الأعمال تنمية الموارد البشرية.
- الأندنوسي، فتوحة صالح(2012): هدي النبي صلى الله عليه وسلم في تحفيز من تطوع لخدمته عليه الصلاة والسلام، كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- تركي، مصطفى أحمد(1986): بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- حسن، ماهر محمد(2004): القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.

- ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وعبد الخالق كايد: البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر، 2001م.
- رضا، أحمد(1958): معجم متن اللغة موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان.
- سالم، فؤاد الشيخ، أميمة الدهان و محسن مخامرة(1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سميث، ستيف(2001): إدارة التغيير، مكتبة الشقري للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق(2006): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2001م.
- الشبانات، لطيفة، ونوره الشبل وهديل المحيميد(2012): نظريات القيادة وأنماطها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، المملكة العربية السعودية.
- شبيب، محمد علي(1986): السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الطراونة، تحسين أحمد(2012): الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- عبدالوهاب، علي محمد(1982): مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين(2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين(2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العساف، صالح حمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، 1995م.
- العشري، فاطمة السيد(2012): أسس التعلم النشط بحث في اللغة العربية، كلية اللغات، جامعة المدينة العالمية شاه العلم، ماليزيا.
- العميان، محمود سلمان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد عبدالرحمن، هشام عدنان موسى حجازين(2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الغامدي: سعيد بن محمد(2007): القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية، أنموذج مقترح، مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية.
- فهمي، منصور(1982): إدارة القوى البشرية، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- القريوتي، محمد قاسم(2001): مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- كشك، محمد بهجت. (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- كلادة، ظاهر محمود(2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- كيث، ديفيز(1990): السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبدالحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة.
- الهواري، سيد(1996): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

■ رسائل علمية

- أبو شرح، نادر(2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- الأغا، بلال فوزي جبارة(2011): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- آل فطيح، حمد بن قبلان(2013): علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- البهلال، ماجد بن عبدالرحمن(2008): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الجريد، عارف بن ماطل(2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرف منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الحافظي، أحمد رجا محمد(2005): التحفيز التربوي في القرآن الكريم وتطبيقاته التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حمدان، عبدالعزيز إبراهيم عبدالعزيز(2009): السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد(2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الديب، سامر كمال حامد(2012): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تمهيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

▪ الديب، سامر كمال حامد (2012): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

▪ السبيعي، عبيد بن عبدالله (2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

▪ الشريف، طلال عبدالملك (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

▪ شقورة، سناء علي (2013): دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

▪ الشمري، أحمد مطر (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

▪ الصالحي، سميرة (2008): أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الحضرة، باتنة، الجزائر.

- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العبادلة، عبد الرحمن فالح (2003): الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عباس، شريف أحمد حسن (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العتيبي، عبدالمحسن بن إبراهيم (2003): المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم (دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العرابيد، نبيل أحمد محمود (2010): دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- عزيون، زهية (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد الشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- العطوي، محمد إبراهيم خليل (2010): دور وأسلوب القيادة التحويلية في تفصيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العمري، مشهور بن ناصر(2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم(2012): أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- عيسى، سناء محمد عيسى(2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان(2012):ممارسة مديري مدارس التعلم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سعيد(2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله بن علي(2011): القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

■ الغزالي، حافظ عبدالكريم(2013): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

■ فرحاتي، لويذة(2008): الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج خضر باتنة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

■ مدين، سحر بنت خلف سلمان(2013): درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

■ مرزوق، ابتسام إبراهيم(2006): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

■ النجار، أمل عبدالرحمن محمد(2012): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

■ دراسات وبحوث

■ أبوشعبان، قمر، ومحمود أبو سمرة ومحمد الطيبي(2010): مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد المزدوج 7، 8.

▪ أحمد، شهيناز فاضل(2008): تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والسبعون.

▪ أحمد، شهيناز فاضل(2008): تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والسبعون.

▪ برممو، وائل صادق (2009): دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات "بعض المصانع والمستشفيات في منطقة النبل نموذجاً"، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا.

▪ التلباني، نهاية، رامز بدير وأحمد الرقب(2013): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد الرابع.

▪ حماد، إياد(2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع.

▪ حمدان، روان، ياسمين الساكت(2011): التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، بحث غير منشور، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- درويش، ماهر صبري(2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد الثامن والسبعون، العراق.
- الرقاد، هناء، وعزيزة أبو دية(2012): القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد الخامس.
- صالح، رشا مهدي(2011): تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد19.
- العبادي، هاشم فوزي دباس(2007): علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد السابع والستون.
- العتيبي، سعد بن مرزوق(2006): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جامعة الملكة سعود كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الغالبي، طاهر محسن، ووائل محمد(2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد الثالث، العدد السادس، كانون أول.
- الفارس، سليمان(2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول.

- مصطفى، عبدالعظيم السعيد(2006): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعلم الثانوي العام: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 12، العدد 42.
- الهلالي، الشربيني الهلالي(2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد (21).

■ صحف وتقارير

- الجهاز المركزي الإحصائي(2013):الجهاز المركزي الإحصائي يصدر بياناً صحفياً بمناسبة اليوم العالمي للسكان، 11 يوليو 2013م.

■ مواقع إلكترونية

- الزعبي، إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن(2012): القيادة التحويلية، كلية العلوم والدراسات، جامعة المجمعة، 12 فبراير 2012م.
(<http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership>, 28.10.2013)
- العامري، محمد بن علي شيان(2013): الحفز وعلاقته بالأداء الوظيفي، موقع مهارات النجاح لتطوير، 31 سبتمبر 2013م.
(<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=236&SecID=53>, 28.10.2013)
- شباب، عبدالعالي(2012): التحفيز 1، الشبكة العربية لإدارة الأعمال، 15 تشرين الأول أكتوبر 2012م.
(<http://www.arabnm.com/index.php/entrepreneur/item/1241-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B2-1>, 25.10.2013)

- Aminuddin, y.(1998): How to Kill Creativity, Harvard Business Review, sep-oct.
- Bass, B. M.(1985): Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
- Burns, J.M.(1978): Leadership, Harper, New.
- Conger, M. (2002): Leader ship: Learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol. 19. Issue 3.
- Daft, R. (2008). Organization theory and design. New York: West Publishing.
- Devanna, M.A.,&Tichy,N.M.(1990):The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness, John Wiley& Sons, Inc.
- Gurr. D. (1996 :(On conceptualizing school leadership: tim to abandon transformation leadership: leading and managing .2.(3).
- Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology .International Electronic Journal for leadership for leadership in learning . Vol. 5. No. 5.
- Northouse,P.G,(2001),Leadership Theory And Practice, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
- Skeese, M. (2005): "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals", Unpublished PhD, Dissertation.
- Wolfram, H, & Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads, Journal of Leadership & Organizational Studies, v15, N(2).

- Hoyt, C. & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments, *Small Group Research*, 34 (6).
- Zhou J. & Shin S. (2003). “Transformational leadership conservation and creativity: Evidence from Korea”. *Academy of Management Journal*, 46 (6).
- Piccolo, C. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics., *Academy of Management Journal* , 49 (2).

الملاحق

الملحق الأول: أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان

م	الاسم	مكان العمل
1	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
3	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
4	د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
5	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
6	د. وسيم الشايبيل	الجامعة الإسلامية
7	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
8	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
9	د. سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية
10	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
11	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
12	د. تهاية التلباني	جامعة الأزهر

الملحق الثاني: الاستبيان

<p>الباحثة وسام البواب إشراف أ.د. يوسف بحر</p>		<p>الجامعة الإسلامية- غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال</p>
<p>استبانة للدراسة بعنوان: أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعاها على حفز العاملين "دراسة حالة" البنك الإسلامي الفلسطيني"</p>		

السادة العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني- غزة المحترمين،،

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على: "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعاها على حفز العاملين"، بإشراف الأستاذ الدكتور يوسف بحر، كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية.

لذا، أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة وبما يتفق مع رأيك بوضع إشارة (√) أمام العبارة وفي العمود المناسب، علماً بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. وتُرفق الباحثة قائمة بالتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. العمر: أقل من 30 30 أقل من 40 40 أقل من 50 50 سنة فأكثر

2. الجنس: ذكر أنثى

3. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي: ثانوي دبلوم جامعي دراسات عليا

5. سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

6. المنصب الوظيفي: إدارة عليا (رئيس / مدير فرع) مدير دائرة إداري فني

7. التخصص العلمي حسب الشهادة: كلية علمية كلية أدبية

8. الراتب الشهري: 1000 - أقل من 1500 شيكل 1500 - أقل من 2000 شيكل

2000 شيكل فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية						
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)						
1.	يتحدّث المدير عن قيمه ومعتقداته					
2.	يتسم المدير بالثقة والصدق مع العاملين					
3.	يزرع المدير الاعتراز في العاملين لارتباطهم به					
4.	يذهب المدير إلى أبعاد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة					
5.	يتصرّف المدير بطرق تؤدي إلى احترام العاملين له					
6.	يلتزم المدير بالقيم المثلى في سلوكه					
7.	يظهر المدير حساً بالقوّة والثقة بالنفس					
8.	يبني المدير مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل					
9.	يتسم المدير بقوة الشخصية واللباقة والمهنية					
10.	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل					
البعد الثاني: رعاية الأفراد						
11.	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين					
12.	يهتم المدير بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين					
13.	يساعد المدير العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم					

					14	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين
					15	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين
					16	يشجع المدير العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره
					17	يقدر المدير جهود العاملين ويعترف بها
					18	يومن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
					19	يولي المدير اهتمامه بكل العاملين دون تحيز أو استثناء
					20	يعمل المدير على تدريب وتنمية قدرات العاملين
						البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)
					21	يُعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة لتحديد مدى ملائمتها
					22	يبحث المدير عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات
					23	يقترح المدير طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات
					24	يحث المدير العاملين للنظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة
					25	يسمح المدير بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات
					26	يستشير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد
					27	يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
					28	يشعر المدير بمشاعر العاملين معه ويراعيها
					29	يحدد المدير نقاط القوة والضعف ويولي أهمية لها
						البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)
					30	يتحدّث المدير بحماسة عما يجب إنجازه
					31	يتحدّث المدير بتفاؤل عن المستقبل
					32	يؤكد المدير على أهمية وجود حس جماعي برسالة البنك
					33	يُعبّر المدير عن ثقته بأن الأهداف الموضوعية ستتحقق
					34	يعترف المدير بالأخطاء عند اكتشافها
					35	يمتلك المدير المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
					36	يسعى المدير لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع
					37	يفوض المدير العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة
					38	يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل
						المحور الثاني: حفز العاملين
						البعد الأول: الحوافز المادية

					39 تشجع المكافآت المادية في البنك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها
					40 تشجع الرواتب الجيدة الموظفين على العمل والإبداع
					41 تساهم الترقيات الوظيفية في تحفيز العاملين على الإبداع في العمل
					42 يساهم التأمين الصحي في تحفيز العاملين بالبنك
					43 تأمين السكن والمواصلات يساعد على تحفيز العاملين بشكل كبير
					44 العلاوات الدورية والاستثنائية تساهم في تحفيز العاملين في البنك
					45 الجوائز والهدايا والمبالغ النقدية تساهم في رفع حافزية العاملين في البنك
					46 مكافآت العمل الإضافي تحفز العاملين على التميز والإبداع في العمل
					47 يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات
					48 يقوم البنك على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة
					49 سعى البنك إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
					50 يساعد نظام الترقيات في البنك على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
					51 يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل
					52 يشعر العاملون أن منح المكافآت والحوافز يقلل وجود المحاباة والواسطة التي تؤثر على أداء العاملين في البنك
					البعد الثاني: الحوافز المعنوية
					53 ترفع شهادات التقدير مستوى حافزية العاملين في البنك
					54 يزيد منح الأوسمة والدرع والميداليات من مستوى أداء العاملين
					55 تزيد الترقيات الشرفية (بدون زيادة مالية) من مستوى ثقة العاملين بأنفسهم ومن أدائهم

					56. يزيد ترشيح المتميزين من العاملين لدورات تدريبية أو للدراسات العليا من مستوى تحفيزهم
					57. يساعد تكليف العاملين بعمل قيادي على زيادة مستوى الحافزية لديهم وعلى تطوير أنفسهم
					58. يحفز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على العمل وإيجاد حلول متميزة للأزمات
					59. تزيد مشاركة العاملين في البنك في وضع الخطط المستقبلية من أدائهم وترفع من مستوى تحفيزهم للعمل
					60. يقدم البنك مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل
					61. يفضل العاملون في البنك الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها
					62. يزيد تفويض الصلاحيات للعاملين من إنتاجهم ويرفع مستوى تحفيزهم للعمل
					63. يرفع الثناء الشفوي من مستوى معنوية العاملين ويزيد من دافعيتهم تجاه العمل
					64. يشعر العاملون بالراحة والأمان في العمل عند تحسين وضعهم الوظيفي

شاكرون لكم حسن تعاونكم،،،